



Magdalena Siennicka

Instrumenty budowania lojalności klientów instytucjonalnych na przykładzie branży napojów alkoholowych w Polsce.

Instruments building customer loyalty on the example of the alcoholic beverages industry in Poland.

Rozprawa doktorska

Promotor: Prof. dr hab. Jerzy Schroeder

Promotor pomocniczy : Dr Bartosz Deszczyński

Katedra Zarządzania Międzynarodowego

Poznań 2017

Spis treści

Słownik pojęć użytych w pracy.....	5
Wstęp	7
1. Lojalność w biznesie i rola marketingu partnerskiego w jej budowaniu	18
1.1. Istota lojalności w biznesie	19
1.2. Korzyści płynące z budowania lojalności klienta	24
1.3. Relacje jako zasoby przedsiębiorstwa	27
1.3.1. Obszary budowania relacji.....	29
1.4. Otoczenie relacji	31
1.5. Orientacja i założenia marketingu partnerskiego.....	38
1.5.1. Definicja marketingu partnerskiego w organizacji	45
2. Rynek napojów alkoholowych w Polsce.....	52
2.1. Struktura sprzedaży na rynku alkoholowym	56
2.2. Rynek piwa w Polsce.....	59
2.3. Rynek napojów spirytusowych w Polsce	62
2.4. Rynek wina w Polsce.....	64
2.5. Nowe trendy na rynku napojów alkoholowych w Polsce.....	67
2.6. Marki prywatne w kategorii napojów alkoholowych	69
2.7. Zachowanie konsumentów i czynniki wyboru produktu w branży napojów alkoholowych.....	70
2.8. Obraz nowego konsumenta na Polskim rynku napojów alkoholowych w XXI w.	75
2.9. Ewolucja marketingu odpowiedzią na nowe potrzeby konsumenta	81
3. Analiza kompozycji marketingowej branży alkoholowej na rynku B2C i B2B.....	84
3.1. Marketing transakcyjny vs partnerski	84
3.2. Różnice między rynkiem B2C, a B2B.....	90
3.3. Istota Marketingu mix	92
3.4. Produkt	95

3.4.1. Produkt w B2B.....	95
3.4.2. Funkcje marki na rynku B2B.....	98
3.5. Dystrybucja	107
3.5.1. Charakterystyka rynku detalicznego i gastronomicznego w Polsce na początku XXI w.....	107
3.5.2. Dystrybucja w B2B	112
3.6. Cena	114
3.7. Promocja.....	116
3.8. Krytyka kompozycji marketingowej na początku XXI w.	120
4. Analiza zastosowania narzędzi marketingu relacji.....	122
4.1. Cykl życia relacji w biznesie	122
4.1.1. Etapy relacji.....	123
4.1.2. Zaangażowanie jako podstawa trwałej relacji	125
4.1.3. Model zarządzania relacjami	126
4.2. Etap poszukiwania partnera w biznesie	131
4.3. Etap identyfikacji potencjalnych dostawców i nabywców	133
4.3.1. Kryteria doboru partnera z punktu widzenia producenta i detalisty	134
4.3.2. Rola sił sprzedaży w monitoringu rynku i doborze klientów	136
4.4. Etap segmentacji rynku partnerów biznesowych	139
4.4.1. Typy strategii marketingu partnerskiego i ich wpływ na kryteria segmentacji	139
4.4.2. Zmiany w strategiach detalistów na początku XXI w. determinujące wybór dostawców	151
4.5. Zarządzanie wartością relacji.....	156
4.5.1. Analiza wartości klienta (CLV).....	157
4.5.2. Ocena wartości relacji z dostawcą przez klienta	163
4.5.3. Technologia na usługach marketingu relacji - CRM.....	165
4.6. Etap kształtowania kierunków rozwoju poszczególnych relacji i alokowania środków	170

4.6.1. Optymalny poziom bezpośredniej obsługi rynku przez producenta	171
4.6.2. Wykorzystanie praktyk zarządzania kategorią (CatMan) do ustalenia optymalnego asortymentu w punkcie sprzedaży	176
4.6.3. Merchandising – podstawowe narzędzie współpracy producenta i detalisty	180
4.7. Etap ewaluacji relacji	184
4.7.1. Mierniki efektywności relacji w ramach Balanced Scorecard	184
4.7.2. Analiza udziału dostawcy u klienta (Customer Share).....	187
4.8. Etap zakończenia współpracy	189
4.8.1. Analiza utraty klientów	189
4.8.2. Bariery we współpracy z dostawcą według kupującego	192
4.8.3. Ocena ryzyka w relacjach biznesowych	193
5. Analiza współpracy podmiotów rynkowych w świetle badań	196
5.1. Opis przeprowadzonych badań	197
5.2. Sposoby poszukiwania dostawcy	201
5.3. Kryteria doboru dostawcy z punktu widzenia dystrybutora napojów alkoholowych.	205
5.4. Producentckie narzędzia wspierające relacje w ocenie klienta	214
5.5. Największe bariery we współpracy z producentem z punktu widzenia klienta	226
Zakończenie.....	233
Bibliografia	239
Spis rysunków.....	248
Spis tabel	251
Załączniki	251
Załącznik 1- Scenariusz badania jakościowego.....	251
Załącznik 2 – Kwestionariusz wykorzystany w badaniu ilościowym	252
Załącznik 3 – Tabele wyników badań ilościowych.....	255

Słownik pojęć użytych w pracy

- **CatMan** (ang. Category Management) – zarządzanie asortymentem danej kategorii w placówce handlu detalicznego obejmujące m.in dobór asortymentu, ułożenie towaru na półce etc.
- **Cash and Carry** - typ wielkopowierzchniowego sklepu w formie samoobsługowej hurtowni. Najczęstszymi klientami są przedsiębiorcy, w tym przedstawiciele gastronomii i detalu. W Polsce w tym formacie działają takie sieci jak Makro Cash and Carry, Selgros Cash and Carry oraz Eurocash Cash and Carry.
- **CLV** (ang. Customer Lifetime Value)- Wartości Cyklu Życia Klienta/ Całociżyciowa Wartość Klienta, która stanowi nadwyżkę sumy przychodów dla firmy ze współpracy z klientem nad kosztami jego rekrutacji, przeprowadzenia transakcji sprzedaży oraz serwisów posprzedażowych.
- **CRP** -(ang. Customers' Relationship Perceptions)- pozytywne postrzeganie dostawcy przez klientów z perspektywy relacyjnego działania.
- **FMCG** (ang. Fast Moving Consumer Goods)- szybko rotujące produkty konsumpcyjne o relatywnie niskich cenach np. artykuły spożywcze, kosmetyki, chemia gospodarcze etc.
- **Handel Nowoczesny**- określenie części kanału detalicznego, którą stanowią punkty narodowych i międzynarodowych sieci detalicznych.
- **Handel Tradycyjny**- określenie części kanału detalicznego, którą stanowią placówki niezrzeszone lub zrzeszone w sieciach lokalnych.
- **HoReCa** (ang. Hotels, Restaurants, Catering) – alternatywna nazwa kanału gastronomicznego będąca sumą sektora hotelarskiego i gastronomicznego.
- **JBP** (ang. Joint Business Plan)- plan uzgodniony między partnerami w ramach kontraktu, aby wspólnie osiągać wyznaczone cele biznesowe.
- **Kanał sprzedaży** – rodzaj dystrybucji postrzegany przez pryzmat miejsca sprzedaży do konsumenta jak np. kanał detaliczny czy kanał gastronomiczny.
- **Kapitan kategorii**- uprzywilejowana pozycja producenta w danej sieci detalicznej, najczęściej tego z największymi udziałami w kategorii, która uprawnia do rekomendowania listy asortymentowej i ułożenia na półce kategorii w placówkach klienta.
- **KPI**- ang. Key Performance Indicators, mierniki pomiaru realizacji celów organizacji, mogą mieć zarówno charakter finansowy jak i niefinansowy.

- **Listing**- ustalona porozumieniem lub kontraktem obecność produktu na półce w punkcie detalicznym, gastronomicznym lub placówkach danej sieci.
- **Private Label**- (z ang. marka prywatna) produkty sprzedawane w danej sieci detalicznej pod marką sieci, a nie producenta, nazywane także marką własną.
- **RFM** (ang. Recency, Frequency, Monetary value)- model służący do mierzenia atrakcyjności relacji i budowania na ich bazie rankingu klientów, parametry modelu zawarte są w słowach, z których utworzona jest nazwa modelu (niedawność, częstotliwość, wartość pieniężna).
- **Shopper**- (z ang. – kupujący) podmiot dokonujący zakupu na rynku konsumpcyjnym. Shopper może, ale nie musi być konsumentem ostatecznym.
- **SKU** (ang. Stock Keeping Unit)- jednostka magazynowania, określa unikalny produkt i służy do porządkowania i zarządzania towarem.

Wstęp

Proces transformacji ustrojowej w Polsce, zapoczątkowanej w latach 90. doprowadził do dynamicznego rozwoju handlu detalicznego oraz gastronomii. Na polski rynek weszły bogate w wiedzę o zachowaniach konsumentów oraz doświadczenie w tworzeniu strategii zarządzania marketingowego korporacje międzynarodowe. Na rynku pojawiło się więcej dóbr powodując jego nasycenie. W połączeniu ze wzrostem mobilności i świadomości konsumentów oraz zmianą modelu życia doprowadziło to do zwiększonych oczekiwań klientów. Naturalnym następstwem tych zjawisk był spadek lojalności klientów względem oferowanych produktów i skrócenie ich cyklu życia. Wymagający konsumenci stali się bardziej wyczuleni na nowości i wrażliwi na różnice cenowe oraz jakościowe. Producentom coraz trudniej jest wyróżnić swoje produkty, by trafić do klienta i zdobyć przewagę konkurencyjną.

Dodatkowym wyzwaniem dla producentów jest fakt, że konkurencja rynkowa przestała być postrzegana tylko przez pryzmat branży, w której firma operuje. Mając ograniczone zasoby finansowe, konsument dokonuje wyboru towarów i usług, które znajdują się w jego koszyku. O zasoby konsumentów konkurują zatem wszystkie podmioty działające na rynku, a nie tylko w ramach danej branży. Taka sytuacja doprowadziła do dynamicznego rozwoju marketingu w Polsce, by zdobywać nowych klientów ale też budować lojalność klientów istniejących.

Przemiany widoczne były także w obszarze handlu. Pod koniec lat 90. XX wieku oraz po roku 2000 rynek, zwłaszcza w obszarze handlu detalicznego uległ konsolidacji. Mniejsze sklepy zostały przejęte przez sieci bądź połączyły się w grupy zakupowe by wspólnie konkurować o kupujących, ale także zawierać korzystne warunki umów z dostawcami. Tym samym wzrosły średnie wielkości zakupów pojedynczych klientów instytucjonalnych, zatem odejście każdego z nich wiązałoby się z większą niż wcześniej stratą dla producenta. Z punktu widzenia konsumenta, mając liczniejszą i zróżnicowaną liczbę placówek handlowych, może on zdecydować gdzie dokona zakupów wybranych przez siebie dóbr. Konkurencja pojawiła się zatem nie tylko pomiędzy producentami, ale także między podmiotami prowadzącymi sprzedaż detaliczną i gastronomiczną.

Dążąc do jak największego udziału w zyskach ze sprzedaży, podmioty rynkowe musiały zacząć ze sobą współpracować. Korzystając z efektu synergii, czyli zjawiska, w którym wynik ze wspólnych nakładów podmiotów jest większy niż suma pojedynczych wyników tychże podmiotów (bazując na tych samych nakładach), firmy wspólnie pracują nad pozyskaniem i utrzymaniem konsumenta. Kumulując siły dotarcia do kupujących, przekaz marketingowy

jest szerszy, a wypracowując stałe zasady współpracy, zmniejszają się koszty komunikacji z potencjalnymi kooperantami i ryzyko związane ze współpracą z nowymi podmiotami.

Celem takiej kooperacji jest wspólne wypracowanie wartości dla klienta końcowego. Jego satysfakcja z zakupu jest bowiem warunkiem ponawiania zakupów i zbudowania lojalności względem produktu. Lojalność konsumentów może bowiem przyspieszać budowanie przewagi konkurencyjnej zarówno producenta jak i dystrybutora prowadzącego sprzedaż jego produktów.

Dla producenta strategia zarządzania marketingowego ma swój początek jednak znacznie wcześniej niż na etapie pozyskiwania i utrzymywania klienta końcowego. Na dojrzałym i nasyconym rynku FMCG, a jednocześnie skonsolidowanej branży handlowej producent chcąc zdobywać udziały rynkowe i budować pozycję konkurencyjną zmuszony jest konkurować już o uwagę i kluczowe miejsce w asortymencie i ekspozycji dystrybutora. Dopiero połączenie lojalności klientów na rynku B2B i B2C gwarantuje przewagę na rynku i wzrost sprzedaży.

W literaturze przedmiotu toczy się dyskusja dotycząca istnienia lojalności klientów na rynku B2B oraz jej uwarunkowań. Pojawiają się bowiem opinie, że lojalnym klientem może być tylko konsument na rynku B2C [Rapp 1995]. Inni badacze zdecydowanie opowiadają się za możliwością występowania lojalnych klientów instytucjonalnych, jednak tłumaczą to zjawisko odmiennymi uwarunkowaniami jak regularne powtarzanie transakcji [Christopher, Payne i Ballantyne 1996] czy wielkością i częstotliwością zakupów oraz stosunkiem do dostawcy [Dick i Basu 1994].

Niezależnie od prowadzonej dyskusji, na rynku biznesowym wzrosła istotność współpracy i kluczowe stały się praktyki budowania trwałych relacji z klientami określane jako relationship marketing. Za twórcę pierwszej definicji „relationship marketing” uznaje się L. Berry’ego, który określił go jako “tworzenie, utrzymanie i wzbogacanie relacji z klientem” [Berry, Shostock i Upah 1983]. Kładzie on również nacisk na fakt, że pozyskanie klienta to tylko pierwszy krok w marketingu, a znacznie większa uwaga powinna być poświęcona umacnianiu tych więzi .

W literaturze przedmiotu termin relationship marketing tłumaczony jest w różnorodny sposób. Najczęściej występującym określeniem w polskiej literaturze jest marketing partnerski [Rudawska 2002; Furtak 2003; Fonfara 2004; Flajterska, Gracz, Rosa i Smalec 2005], tak samo tłumaczony jest ten termin w wielu przekładach na język polski literatury zagranicznej [Payne 1996; Gordon 2001]. Nierzadko występujące są również określenia marketing relacji [Otto 2001; Rudawska 2002; Mitręga 2005] lub marketing relacyjny [Otto 2004; Rogoziński 2006]. W piśmiennictwie pojawiają się jednak głosy, że marketing partnerski i relacyjny nie mogą być

traktowane na równi ze sobą. Marketing partnerski należy bowiem rozumieć jako najwyższą formę marketingu relacji z uwagi na to, że partnerstwo jest najwyższym szczeblem drabiny lojalności klientów. Zatem marketing relacji zajmuje się budowaniem relacji podczas gdy marketing partnerski to zaawansowane praktyki na poziomie ścisłej współpracy [Oczachowski 2009]. Autor nie opowiada się za proponowanym rozdziałem i na użytek rozprawy przyjmuje termin marketing partnerski jako działanie przedsiębiorstwa zorientowane na klienta, obejmujące stałą komunikację, budowanie i utrzymywanie trwałych relacji z klientem w celu maksymalizowania korzyści dla obu stron.

Opierając się o dorobek piśmiennictwa polskiego i zagranicznego w obszarze zarządzania marketingowego, autor przeprowadził analizę umiejscowienia marketingu partnerskiego w organizacji. Rozważaniom poddane zostały takie aspekty jak:

- istota lojalności między podmiotami na rynku instytucjonalnym i korzyści płynące z nawiązywania trwałych relacji z partnerami biznesowymi [Dick i Basu 1994; Rapp 1995; Payne, Christopher i Ballantyne 1996; Kałużna- Drewniska 2007];
- przesłanki do budowania trwałych relacji [Morgan i Hunt 1994; Gordon 2001; Deszczyński 2016];
- zasobowy charakter relacji i rola zarządzania nimi w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej [Thomas 1994; Hunt, Arnett i Madhavaram 2006; Łuczak 2009; Deszczyński 2014];
- otoczenie bliższe i dalsze relacji na rynku instytucjonalnym [Turnbull i Valla 1985; Morgan i Hunt 1994; Christopher, Payne i Ballantyne 2003; Hill i Alexander 2004; Fonfara 2004; Tapscott 2010];
- nakreślenie różnic między marketingiem transakcyjnym, a marketingiem partnerskim [Gordon 2001; Kotler, Armstrong, Saunders i Wang 2002; Surówka—Marszałek 2009; Signetzki 2009; Lemmens, Donaldson i Marcos 2014] i umiejscowienie marketingu partnerskiego w organizacji [Grzybek 2007; Payne i Frow 2013; Fonfara 2014].

Na podstawie analizy literatury przedmiotu sformułowany został problem badawczy, jakim jest identyfikacja etapów budowania relacji z klientem instytucjonalnym na rynku napojów alkoholowych oraz analiza i ocena zastosowania narzędzi marketingu partnerskiego na każdym z nich. Praca ma charakter poznawczo- użytkowy. Bazując na literaturze przedmiotu, wynikach przeprowadzonych badań, a także na własnym doświadczeniu z zakresu współpracy z klientami instytucjonalnymi autor dostrzega brak jednoznacznych wskazówek dla skutecznego budowania relacji i utrzymywania lojalności klientów B2B. Firmy podejmują próby pogodzenia strategii klienckich ze strategiami markowymi oraz przeprowadzają analizy

rynkowe starając się wyznaczyć optymalny poziom obsługi klientów. Nie ma jednak konkretnych rozwiązań, którymi praktycy mogliby się posłużyć w tych obszarach. Identyfikacja etapów budowania relacji oraz analiza użycia poszczególnych narzędzi na każdym z nich stanowić może praktyczne zastosowanie koncepcji marketingu partnerskiego w organizacji.

Dla zobrazowania praktycznych mechanizmów i działań podmiotów autor wybrał jako przykładowy rynek branżę napojów alkoholowych. Jest to duży pod względem wolumenu i wartości sprzedaży rynek będący w fazie dojrzałości. Z uwagi na silną dynamikę branży – zarówno pod kątem rozwoju oferty jak i działań ukierunkowanych na budowanie pozycji konkurencyjnej, rynek jest bardzo ciekawym przykładem, na którym obserwować można jak zmieniające się potrzeby konsumentów wpływają na współpracę producentów i podmiotów sprzedających alkohol, aby te potrzeby zaspokoić, a także wykreować nowe.

Jednym z najważniejszych powodów wyboru tego rynku są jednak ograniczenia w prowadzeniu sprzedaży tych produktów płynące z uregulowań prawnych, którym branża podlega. Alkohole, ze względu na swoje pobudzające właściwości, zaliczane są do używek. Funkcjonowanie producentów na tym rynku jest inne niż w przypadku pozostałych produktów spożywczych. Spożycie ich nie jest niezbędne, a wręcz klasyfikowane, jako niepożądane społecznie. Ze względu na negatywne skutki społeczne i zdrowotne ich wytwórcy są objęci różnego rodzaju ograniczeniami w tym także w zakresie promowania tych wyrobów. Promowanie napojów alkoholowych o wysokiej zawartości alkoholu takich jak wódka czy wino nie jest dozwolone w mediach masowych w tym w prasie, radio, telewizji i na reklamach zewnętrznych (tzw. outdoor). Napoje o niższej zawartości alkoholu jak piwo czy cydr mogą być reklamowane w określonych miejscach, godzinach i formie, a sama reklama musi być opatrzona komunikatem ostrzegawczym przewidzianym przez ustawodawcę [Dz.U. 1982 nr 35 poz. 230]. Sama sprzedaż również może się odbywać tylko według ściśle określonych reguł i po otrzymaniu odpowiednich pozwoleń.

Z uwagi na przytoczone obostrzenia komunikacja marketingowa w miejscach sprzedaży to główna, a często nawet jedyna forma reklamy i bezpośredniej komunikacji z konsumentem. Dlatego też ścisła współpraca z dystrybutorem i jego wsparcie w zakresie aktywacji produktów ma dla producenta kluczowe znaczenie.

Autor zdecydował się na zaprezentowanie branży alkoholowej również ze względu na szerokość dystrybucji. Napoje alkoholowe sprzedawane są bowiem za pośrednictwem wszystkich kanałów. Od handlu zorganizowanego (sieci detaliczne), poprzez rozdrobniony handel tradycyjny (niezrzeszone, samodzielne sklepy), kanał gastronomiczny aż po wydarzenia

sponsorowane (eventy). Mimo bardzo szerokiej drogi dotarcia do konsumentów, w branży alkoholowej, z uwagi na duże bariery wejścia oraz obostrzenia prawne, działa jednak niewiele podmiotów. Większość udziałów każdej kategorii należy do 3-4 graczy, natomiast pozostałe kilka procent wolumenu rozdzielone jest pomiędzy małych producentów, działających najczęściej lokalnie (wyjątkiem jest rynek wina). Przy tak niewielkim rozdrobnieniu rynków napojów alkoholowych, trendy poszczególnych kategorii mogą zależeć od działania nawet jednego gracza.

Niewątpliwie branża ma też istotne znaczenie dla państwa, zarówno ekonomiczne, gospodarcze jak i polityczne. Dotyka bezpośrednio działalności podmiotów gospodarczych, producentów rolnych i społeczeństwa. Tak wysoka rola wiąże się z dochodami z działalności gospodarczej i produkcyjnej, a co za tym idzie – płaconych do budżetu państwa podatków pośrednich VAT, akcyzy, opłat koncesyjnych, ale także tworzeniem miejsc pracy [Borowska, 2007].

Łańcuch dostawy produktu końcowego obejmuje drogę od producenta towaru poprzez dystrybutora do punktu sprzedaży, a tam następuje zakup przez konsumenta. W Polsce dystrybucja takich towarów jak napoje alkoholowe odbywa się bezpośrednio do hal sprzedażowych lub magazynów centralnych w przypadku narodowych sieci detalicznych lub z udziałem hurtowników na rynku gastronomicznym, tradycyjnym, mniejszych sieci detalicznych i części stacji paliw.

Relacje analizowane w niniejszej pracy obejmują interakcje między producentami, a podmiotami dokonującymi sprzedaży napojów alkoholowych do klienta końcowego. Pominięte w rozważaniach są relacje producenta z pośrednikami na rynku B2B (hurtownie i podhurty) oraz częściowo Cash and Carry (w kontekście roli pośrednika dla detalistów i gastronomów) z uwagi na opisaną w dalszej części pracy specyfikę tych relacji oraz brak wspólnych działań takich podmiotów i producenta na rynku B2C, których to opis i analiza są istotną częścią rozprawy.

Uwzględniając zidentyfikowaną lukę badawczą oraz poznawczo- użyteczny charakter rozprawy, głównym celem, jaki autor postawił przed sobą jest budowa modelu zarządzania relacjami producenta z klientami B2B wraz z propozycją zestawu narzędzi do zastosowania na poszczególnych etapach współpracy, będącego wsparciem do wyboru strategii marketingu partnerskiego.

Realizacja wyznaczonego celu głównego wymagała zdefiniowania szeregu celów szczegółowych:

- identyfikacja uwarunkowań trwałych relacji na rynku instytucjonalnym;
- zdefiniowanie kryteriów wyboru klientów, z którymi sprzedający powinien budować najsilniejszą współpracę;
- wyszczególnienie etapów, z których składa się relacja między dostawcą, a odbiorcą na rynku B2B;
- identyfikacja narzędzi znajdujących zastosowanie na poszczególnych etapach;
- określenie w jakim zakresie marketing mix stosowany na rynku B2C może być zaadaptowany na potrzeby rynku B2B;
- analiza ocen przez poszczególnych klientów stosowanych przez producentów instrumentów marketingu partnerskiego.

Realizacja powyższych celów szczegółowych stała się tokiem rozważań nad istotą relacji między sprzedawcą, a klientem instytucjonalnym w branży napojów alkoholowych. Te z kolei doprowadziły do zaproponowanego schematu rozwijania relacji.

Oczekiwane rezultaty niniejszej rozprawy to:

- wypracowany model zarządzania relacjami w branży napojów alkoholowych
- ocena instrumentów budowania lojalności do zaaplikowania na każdym z etapów;
- propozycja mechanizmu segmentacji klientów instytucjonalnych wraz z wytycznymi odnośnie do optymalnego poziomu obsługi klientów (ang. coverage).

Bazując na studiach literatury przedmiotu, analizy branży napojów alkoholowych oraz doświadczeniu autora, a także doążąc do realizacji szczegółowych celów postawionych w pracy przyjęto cztery hipotezy badawcze

W latach 90. XXI w. A. Dick i K. Basu dokonali podziału klientów na grupy ze względu na stosunek do dostawcy i intensywność relacji. Dowodzili też, że lojalność między partnerami uwarunkowana musi być systematycznymi, satysfakcjonującymi dla obu stron transakcjami i pozytywnym nastawieniem do kooperanta [Dick i Basu 1994]. Klienci instytucjonalni, nawet nabywając te same produktu mogą w istotny sposób różnić się od siebie strategią, specyfiką działania i istotnością współpracy z dostawcą. W handlu ostatnia wymieniona kwestia jest pochodną tego, jak ważna jest dana kategoria produktowa w całości obrotu dystrybutora (detalisty lub gastronom). W analizowanej branży sprzedaż napojów alkoholowych może być bowiem podstawą prowadzonej działalności i wówczas ich producent jest najistotniejszym partnerem handlowym lub może stanowić tylko dodatkową obok innej, głównej formę

aktywności handlowej. Wówczas współpraca z takim dostawcą ma marginalne znaczenie. Zatem, jeśli ta sama grupa produktów może zajmować różną pozycję w biznesie klienta, przy ich zakupie pojawić się mogą inne przesłanki, o czym mówi pierwsza z hipotez.

Hipoteza 1: Przedstawiciele gastronomii, detalu tradycyjnego i sieci detalicznych różnią się w zakresie stosowanych kryteriów doboru dostawcy napojów alkoholowych z uwagi na rolę, jaką te produkty pełnią w ich działalności.

Kontynuując powyższy tok rozważań podmioty w relacji klient instytucjonalny- dostawca współpracują ze sobą w różnym stopniu i intensywnością. Gordon wymienia dodatkowo szereg obszarów, na których może rozwijać się relacja między partnerami biznesowymi [Gordon 2001]. Przy czym rozwój współpracy może nastąpić zarówno na jednym, jak i na kilku z nich w zależności od potrzeb i charakteru współpracy. Ważne jest tylko, by związek ten przynosił korzyści dla obu stron i przybliżał je do zdobycia przewagi konkurencyjnej [Iacobucci i Hibbard 1999]. Uwzględniając fakt, że podmioty mające w swojej ofercie handlowej napoje alkoholowe działają na różnych rynkach (pod kątem kanału sprzedaży, geografii etc.), aby maksymalizować zyski, muszą podejmować działania specyficzne dla swojego otoczenia i oczekują od swoich kluczowych dostawców odpowiedniego wsparcia. O tej części relacji traktują kolejne dwie hipotezy.

Hipoteza 2: Ocena narzędzi stosowanych przez producentów napojów alkoholowych różni się pomiędzy przedstawicielami kanału gastronomicznego, detalu tradycyjnego oraz sieci detalicznych.

Hipoteza 3: Ocena narzędzi stosowanych przez producentów napojów alkoholowych wiąże się ze sposobem działania klienta instytucjonalnego.

W literaturze przedmiotu trwałe relacje z klientami wymieniane są wśród najcenniejszych zasobów przedsiębiorstwa [Deszczyński 2014]. Lojalni klienci nie tylko generują więcej zysku [Novo 2004], ale utrzymanie relacji jest mniej kosztowne niż pozyskanie i próba utrzymania nowych klientów [Reichheld i Sasser 1990; Fonfara 2004; Grzybek 2007]. Bliska, długoterminowa współpraca staje się zatem bardziej wartościowa niż wymierne korzyści lub oszczędności w krótkim okresie zwłaszcza, że te stają się w dłużym okresie pochodną trwałe kooperacji. Zakładając, że aby kontynuować współpracę i ponawiać zakupy niezbędne jest zaufanie i poczucie bezpieczeństwa [Wetzels, Ruyter i Van Birgelen 1998] sądzić można, że ich utrata mogłaby doprowadzić do odejścia klienta. Na podstawie tych rozważań postawiona została czwarta hipoteza badawcza.

Hipoteza 4: Współpraca między podmiotami na rynku B2B w branży napojów alkoholowych nawiązywana jest najczęściej z uwagi na korzyści finansowe, natomiast zakończenie jej ma z reguły podłoże związane z relacjami międzyludzkimi.

Weryfikacja postawionych hipotez wymagała przeprowadzenia badań empirycznych. Z uwagi na charakter obszaru badawczego i konieczność dogłębnego zrozumienia potrzeb i motywacji klientów instytucjonalnych autor zdecydował się na połączenie badań ilościowych i jakościowych. Dokonany zabieg triangulacji metodologicznej czyli połączenia analizy piśmiennictwa z wynikami badań ilościowych i wywiadów indywidualnych miał na celu zapewnić rzetelność danych i większą trafność w formułowaniu wniosków.

Autor podzielił pracę nad postawionymi celami na siedem etapów:

- analizę krytyczną literatury przedmiotu
- identyfikację luki badawczej
- analizę trendów i specyfiki działania badanej branży
- zdefiniowanie głównego celu oraz celów szczegółowych pracy
- sformułowanie hipotez badawczych
- przeprowadzenie badań ilościowych
- uzupełnienie wyników o indywidualne wywiady pogłębione

Choć problematyka zarządzania relacjami z klientami instytucjonalnymi znajduje miejsce w piśmiennictwie, tylko niewielka część opracowań traktuje o narzędziach budowania relacji z podmiotami handlowymi, zwłaszcza mniejszymi niż międzynarodowe sieci detaliczne. Niewiele miejsca poświęca się też analizie instrumentów marketingu partnerskiego na poszczególnych etapach. Autor sądzi, że identyfikacja etapów budowania trwałych relacji z dystrybutorami oraz ocena wdrożenia narzędzi producentów na każdym z tych etapów mogą znaleźć praktyczne zastosowanie marketingu partnerskiego i dać konkretne wskazówki praktykom.

Zakres przedmiotowy badań objął charakterystykę branży napojów alkoholowych w Polsce, analizę etapów budowania współpracy między partnerami handlowymi i możliwych narzędzi, które mogą być zastosowane w budowaniu tych relacji. W zakresie podmiotowym znalazły się placówki handlowe działające na polskim rynku detalicznym i gastronomicznym, natomiast warunkami koniecznymi, dopuszczającymi ankietowanego do udziału w badaniach było posiadanie przez reprezentowany punkt sprzedaży koncesji na sprzedaż alkoholu oraz decyzyjność respondenta w zakresie wyboru dostawcy alkoholu i asortymentu.

Badanie ilościowe zostało przeprowadzone przez autora w latach 2010-2012 na 122 przedsiębiorstwach handlu detalicznego i gastronomicznego działających na terytorium Polski, które w okresie przeprowadzanego badania miały w swojej ofercie napoje alkoholowe. Respondenci badania ilościowego to przedstawiciele trzech kanałów sprzedaży: sieci detalicznych, detalistów niezrzeszonych oraz kanału HoReCa. Struktura przebadanych podmiotów stanowiła analogię rynku sprzedaży według liczebności placówek poszczególnych kanałów.

W badaniu posłużono się techniką ankietową. Zastosowany został autorski kwestionariusz składający się z dziesięciu pytań zamkniętych jednokrotnego lub wielokrotnego wyboru. Kwestionariusz był wypełniany przez respondentów samodzielnie poprzez zaznaczenie odpowiedniego punktu. Efektem procesu wnioskowania było wygenerowanie logicznie i rzeczowo uszeregowanych twierdzeń składających się na teorię opisującą proces budowania relacji. W procesie analizy wyników skorzystano z pakietu oprogramowania do statystycznej analizy danych SPSS. Wykorzystano takie miary jak odchylenie standardowe, test U Manna–Whitneya czy współczynnik korelacji rho Spearmana. Wyniki przedstawiono w formie tabelarycznej oraz wykresów.

Każda część interpretacji wyników pogłębiona jest o wyniki badań jakościowych. Badania jakościowe przeprowadzono w roku 2015 na terenie województw wielkopolskiego, mazowieckiego i opolskiego. Wykorzystano metodę wywiadu indywidualnego przy swobodnym doborze próby 11 osób – 7 przedstawicieli detalu i 4 przedstawicieli gastronomii. Osoby biorące udział w badaniu jakościowym musiały spełnić kryteria doboru identyczne jak w badaniu ilościowych, jednak były to osoby, które nie brały udziału w tymże badaniu. Celem autora było uzyskanie rzetelnych danych dzięki wspomnianej wyżej triangulacji metodologicznej i uniknięcie sugerowania się możliwymi odpowiedziami z ankiety ilościowej. Dyskusje zostały przeprowadzone osobiście przez autora niniejszej pracy z zastosowaniem metody wywiadu swobodnego ukierunkowanego na bazie opracowanego scenariusza.

Praca składa się z siedmiu części, dla których autor ustalił zadania badawcze. We wstępnej części ujednolicono terminologię, uzasadniono istotność marketingu partnerskiego we współpracy producenta i podmiotu prowadzącego odsprzedaż jego produktów. W tej części określono problematykę badawczą, przedmiot rozważań i oczekiwane rezultaty rozprawy. Zaprezentowano hipotezy badawcze oraz metody prowadzące do ich weryfikacji.

Rozdział pierwszy to analiza krytyczne dorobku literatury przedmiotu w obszarze marketingu partnerskiego. Poddano rozważaniom istnienie lojalności między podmiotami na

rynku instytucjonalnym i zasobowy charakter relacji biznesowych. Ustalono także zależność między wzajemną lojalnością podmiotów, a wymiernymi korzyściami płynącymi ze współpracy. W tej części zidentyfikowane zostały założenia marketingu partnerskiego i ustalono jego umiejscowienie w organizacji.

Rozdział drugi objął charakterystykę badanej branży, w ramach której zaprezentowano aktualne trendy na rynku napojów alkoholowych w Polsce w poszczególnych kategoriach. W tymże rozdziale określono również wpływ zachowania konsumentów na współpracę między producentem, a podmiotami prowadzącymi sprzedaż jego produktów.

Trzeci rozdział stanowi analizę porównawczą zestawu narzędzi marketingu mix na rynku B2B i B2C, w której zidentyfikowano różnice w poszczególnych elementach kompozycji na rynku konsumenckim i instytucjonalnym w branży napojów alkoholowych.

W rozdziale czwartym zaprezentowano proces budowania lojalności klienta oraz stosowane w nim narzędzia. Wyróżniono etapy budowania relacji producentów z podmiotami prowadzącymi sprzedaż ich towarów oraz detalistów (gastronomów) z dostawcami. W rozdziale zaprezentowano model zarządzania relacjami z klientami realizując częściowo główny cel rozprawy. Jako dopełnienie modelu głównego przedstawiono narzędzia wspierające budowę segmentacji klientów na podstawie ustalonych kryteriów, uwzględniając w nim proponowane w piśmiennictwie kierunki strategii oraz fakt, że firmy mogą zakładać różne cele rozwojowe. Zaproponowany autorski schemat segmentacji klientów biznesowych daje możliwość adaptowania go do potrzeb różnych organizacji. Składa się z dwóch części: analizy rankingu klientów uwzględniającego priorytetowe dla firmy kryteria oraz jakościowej oceny kierunku dalszych działań, które powinny być podjęte we współpracy z wybranymi klientami.

W rozdziale piątym autor przedstawił wyniki przeprowadzonego badania empirycznego oraz weryfikację postawionych hipotez badawczych. Wyjaśniono w nim zastosowane metody badawcze i zaprezentowano szczegółowe wyniki przeprowadzonych badań empirycznych. W tej części dokonano rekomendacji zastosowania konkretnych narzędzi marketingu partnerskiego na poszczególnych etapach współpracy dopełniając tym samym realizację celu głównego i celów szczegółowych rozprawy.

Dysertacja zakończona jest częścią podsumowującą, w której zaprezentowano wnioski powstałe w wyniku rozważań prowadzonych w rozprawie. Podkreślono w nim możliwości aplikacyjne wypracowanych konkluzji zgodne z założonym celem aplikacyjnym rozprawy. Rozprawę kończą rekomendacje dalszych możliwych kierunków badań.

1. Lojalność w biznesie i rola marketingu partnerskiego w jej budowaniu

„Samo zarabianie pieniędzy nie powinno być jedynym celem biznesu. Jego celem jest służenie klientom, a zarobione pieniądze są wynikiem tego” [Robinson 1989]. W taki sposób Robinson wskazuje na zasadność istnienia przedsiębiorczości i handlu. Zakładając, że klient jest jednym z najważniejszych elementów otoczenia firmy i warunkiem jej funkcjonowania, stwierdzić można, że obsługa klienta oraz oferowana mu wartość jest kluczową składową biznesu.

Pozyskiwanie nowych klientów napędza wzrost firmy, jednak generuje przy tym dynamiczny wzrost kosztów. Stabilne funkcjonowanie przedsiębiorstwa zapewniają lojalni klienci. Kwestia zatrzymania i odejść klientów może mieć większy wpływ na wynik firmy niż inne elementy kojarzone zwykle z osiąganiem przewagi konkurencyjnej jak skala, udziały rynkowe czy koszty jednostkowe [Reichheld i Sasser 1990].

W latach 90. XX w. firma Bain & Co przeprowadziła badania w zakresie rentowności trwałych relacji między partnerami biznesowymi. Potwierdziły one, że lojalni klienci są bardziej dochodowi niż nowi. Wyliczenia pokazały, że poprawa wskaźnika utrzymania stałych klientów o 5 punktów procentowych może prowadzić (w zależności od branży) do wzrostu NPV (ang. Net Present Value- aktywów netto) w przyszłych okresach od 25% do nawet 95% [Cichosz 2003].

Gdyby firmy mierzyły odejścia klientów i związane z tym koszty (zarówno utracone korzyści jak i koszty pozyskania nowych klientów), mogłyby lepiej oceniać wartość lojalności klientów istniejących oraz ewaluować inwestycje w budowę tej lojalności. Niestety wiele firm nie mierzy, ani nie prognozuje wartości klientów w trakcie ich cyklu życia. Nie mniej jednak, zdecydowana większość zarządzających rozumie, że klient powinien stanowić centralny element działania ich firmy. Od połowy lat 90. XX w. zrewolucjonizowane zostało podejście menadżerów do zarządzania firmą. Ośrodek koncentracji skupiony dotychczas wokół firmy, przeniesiony został na klienta, na jego pozyskiwanie, utrzymanie i budowaniu trwałych relacji.

W związku z tą zmianą nadrzędnego celu biznesowego, na którym współczesne organizacje opierały swoje podejście marketingowe, model działania musiał się zmienić z tzw. vertical bureaucracies (ang. pionowe biurokracje) na horizontal corporations (ang. poziome korporacje) [Castels 2000]. Przeobrażenia te dotknęły szeregu aspektów biznesu:

- powstały organizacje skoncentrowane wokół procesów zamiast zadań z projektami o charakterze ciągłym a nie jednorazowym;

- wyplaszczono hierarchie organizacyjne z elementami struktury matrycowej w celu zarządzania tą częścią obszarów, gdzie osoby z różnych departamentów firmy pracują w cross-funkcjonalnych zespołach;
- zespoły zarządzające obejmujące działanie firmy w sposób całościowy i zintegrowany;
- wprowadzono regularne pomiary satysfakcji klientów, służące do polepszenia jakości obsługi;
- nagradzanie pracy zespołów, co nie tylko integruje współpracowników, ale wzmacnia rozumienie strategicznych celów firmy;
- maksymalizowanie kontaktu z dostawcą i klientem, w celu zbudowanie trwałych relacji;
- szkolenia podnoszące kwalifikacje i kompetencje pracowników oraz systemy informujące o procesach firmowych, trendach rynkowych i branżowych [Castels 2000].

Dwa z siedmiu punktów bezpośrednio dotyczą relacji z klientami zakładając regularne kontakty z partnerami oraz weryfikowanie ich satysfakcje ze współpracy. Zintegrowane i holistyczne zarządzanie, a także podnoszenie kwalifikacji w sposób pośredni przyczyniają się do zwiększania wartości z kooperacji.

1.1. Istota lojalności w biznesie

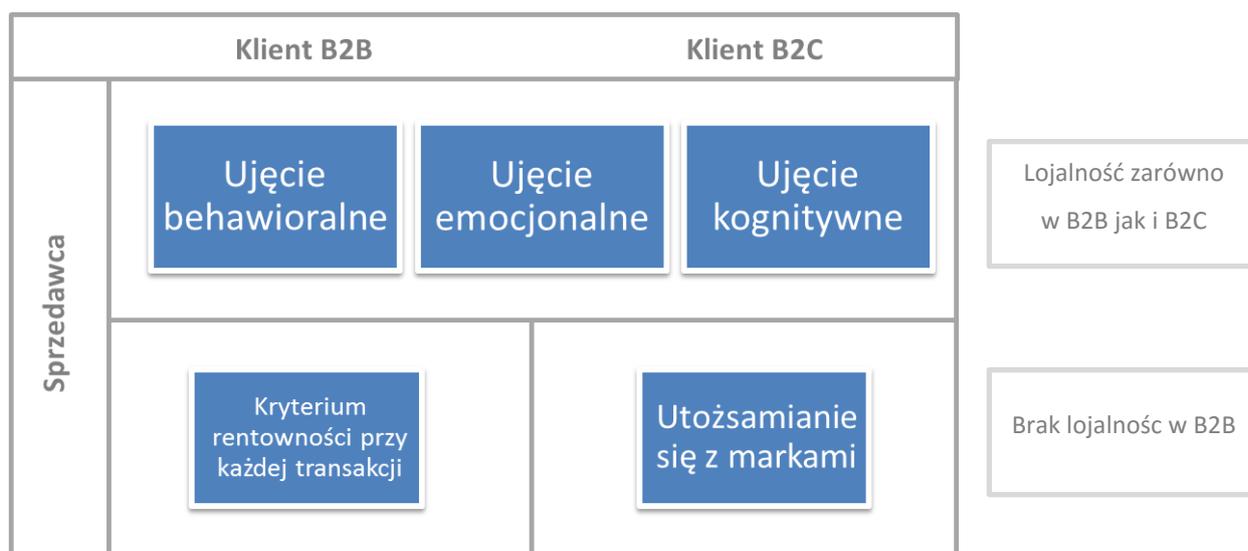
Przytoczone na początku rozdziału wyniki badań dowiodły, że zatrzymanie klienta i zacieśnienie z nim współpracy przekłada się na wyniki finansowe firmy. Tym samym budowa lojalności staje się jednym z głównych celów przedsiębiorstwa chcącego maksymalizować zyski.

Jednak czym jest owa lojalność i co oznacza, że klient jest lojalny wobec dostawcy, z którym współpracuje? Autor zakłada, że jeżeli między jednostkami istnieje trwała więź oparta na uczciwej współpracy i przywiązaniu, można mówić o lojalności między nimi. Jest to sytuacja niewątpliwie pożądana z perspektywy sprzedawcy. Może bowiem przyspieszyć wzrost jego sprzedaży i zapewnić przewagę konkurencyjną, ale jest jednocześnie trudna do osiągnięcia. W transakcje na rynku B2B zaangażowanych jest nierzadko wiele osób. Określenie kto tak naprawdę jest klientem, kogo należy zaangażować i czyje potrzeby poznać może stanowić wyzwanie i wymagać kompleksowych rozwiązań.

Lojalność bardzo często jest pochodną satysfakcji klienta, a ta płynąć może zarówno z jakości, jak i rentowności oferty, perfekcyjnej obsługi oraz pomocy i wsparcia po sprzedaży.

Przy czym należy pamiętać jednak, że podmioty gospodarcze, aby funkcjonować muszą przynosić zyski.¹ Decyzje co do wyboru partnera biznesowego uwzględniają w dużym stopniu kryterium rentowności, bez udziału czynnika emocjonalnego. Z drugiej jednak strony, firmę tworzą ludzie, którzy w różnym stopniu kierują się własnymi, subiektywnymi odczuciami. Czy daje to już podstawy do stwierdzenia, że istnieje lojalność we współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami?

W literaturze przedmiotu odnaleźć można szereg nierzadko odmiennych podejść do zagadnienia. Poniżej zaprezentowane zostały dwie przeciwstawne teorie – o istnieniu lojalnych więzi oraz o braku lojalności pomiędzy partnerami biznesowymi (Rysunek 1).



Rysunek 1 Przeciwstawne teorie istnienia lojalności w biznesie

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kałużna- Drewnińska 2007; Rapp 1995]

W pierwszym podejściu, zarówno pomiędzy podmiotami biznesowymi, jak i między producentem, a konsumentem, może zawiązać się trwała relacja. Lojalność w świecie biznesu można wówczas rozpatrywać w trzech różnych ujęciach:

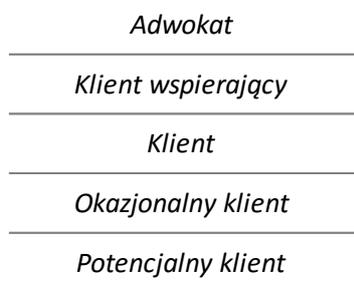
- ujęcie behawioralne ma miejsce, gdy w dłuższej perspektywie czasowej, transakcje są powtarzalne, a relacja między podmiotami jest raczej długotrwała niż incydentalna. Trwałość relacji może zależeć zarówno od zgodnej współpracy czy przywiązania, jak i opłacalności;
- ujęcie emocjonalne występuje, kiedy współpraca uwarunkowana jest przywiązaniem i sympatią. Znacznie częściej występuje we współpracy między małymi podmiotami gospodarczymi, kiedy właściciele firm kooperują przez wiele lat i ufają sobie nawzajem.

¹ Na potrzeby pracy wyłączone zostały jednostki non-profit i przez organizację/ firmę należy rozumieć podmioty gospodarcze, których nadrzędną rolą jest przynoszenie zysków.

Podmioty nierzadko wspierają się dając sobie korzystne warunki współpracy i wspólnie rozwijają swoje biznesy. Należy jednak pamiętać, że nawet najtrwalsza więź o podłożu emocjonalnym zostaje wykluczona, gdy staje się niekorzystna dla jednej ze stron;

- ujęcie kognitywne to takie, w którym współpraca związana jest z rentownością, a strony są dla siebie nawzajem najlepszymi partnerami pod kątem zyskowności transakcji. Wybór partnera jest świadomy i poparty analizą [Kałużna-Drewińska 2007].

Najstarsze, a zarazem najbardziej popularne podejście do lojalności to ujęcie behawioralne zobrazowane za pomocą drabiny lojalności. Lojalność jest w tym przypadku rozumiana przez pryzmat kontynuowania zakupów. Dzięki powtarzającym się zakupom, klient przechodzi przez kolejne etapy od klienta potencjalnego, poprzez regularnego klienta, stając się ostatecznie adwokatem danej marki, który nie tylko regularnie ją kupuje ale dobrze o niej mówi i poleca ją innym [Christopher, Payne i Ballantyne 1996]



Rysunek 2 Drabina lojalności klientów
Źródło: [Christopher, Payne i Ballantyne 1996]

W wielu firmach lojalność rozważana jest głównie lub nawet tylko w kontekście klientów indywidualnych zakładając, że klienci instytucjonalni podejmują decyzje bazując na cenach i marżach. Podobnie twierdzi marketer Stan Rapp, autor książki „The New Maximarketing”. Według badacza w relacjach B2B nie może istnieć lojalność, gdyż firmy nie mają osobowości, a co za tym idzie, nie wiążą się z nimi żadne emocje. Uważa więc, że przedsiębiorstwa handlowe sprzedają te towary, których sprzedaż jest dla nich opłacalna, a nie te, z którymi sympatyzują. Rapp pewne elementy lojalności widzi jedynie w B2C, gdyż konsumenci bywają związani z poszczególnymi markami. Przypisują im konkretne atrybuty, z którymi chcą się utożsamiać. W obszarze marketingu proponuje integrowanie i optymalizację dziewięciu obszarów [Rapp i Collins 1996]:

- maksymalizowanie ukierunkowania wyboru klienta poprzez ograniczenie komunikacji i zaciąganie zobowiązań tylko do potencjalnych nabywców;

- maksymalizacja mediów przez optymalizację sposobów dotarcia do potencjalnych nabywców;
- maksymalizowanie odpowiedzialności przez regularny pomiar efektywności i ocenę poszczególnych kampanii promocyjnych firmy;
- maksymalizowanie efektów reklamy poprzez wypracowanie takich komunikatów, które przebijają się przez masę informacyjną i docierają do odpowiednich odbiorców;
- maksymalizowanie efektów promocji przez stałe mierzenie i określanie efektywności organizowanej promocji oraz wykorzystywanie wyników do tworzenia nowych aktywności;
- maksymalizowanie sprzedaży na podstawie zwiększania popularności produktu na rynku;
- maksymalizowanie dystrybucji dzięki szansom w nowych, efektywnych kanałach dystrybucji;
- maksymalizowanie interakcji z klientami dzięki wielowymiarowej komunikacji;
- maksymalizowanie kontaktu i interakcji z klientami firmy – budowa trwałych więzi z klientami.

O ile pierwsze osiem punktów może mieć również zastosowanie w marketingu ukierunkowanym na klientów instytucjonalnych, o tyle ostatni punkt według autorów odwołuje się tylko do klientów indywidualnych, gdyż podstawą tych więzi są aspekty emocjonalne i utożsamiane są z marką.

Obsługa klienta instytucjonalnego, jak zauważono na początku rozdziału jest bardziej kompleksowa i złożona, ale jednocześnie właśnie dzięki obejmowaniu różnych obszarów współdziałania, dostarcza liczniejszych możliwości dla dostarczania wartości i satysfakcji dla klienta.

W niniejszej pracy, autor opowiada się za pierwszą teorią, a więc za istnieniem lojalności w biznesie. Jest bowiem zdania, że jeśli strony zawierają kolejne transakcje, wywiązują się z ustaleń, prowadzą biznes w sposób rzetelny i przynoszący korzyści obu partnerom, wytwarza się wzajemne zaufanie i zadowolenie z relacji. Pozytywna atmosfera pojawia się właśnie dlatego, że we współpracy między podmiotami zawsze występuje czynnik ludzki. W kolejnych decyzjach, wypracowane wcześniej porozumienie i zaufanie będzie odgrywało istotną rolę. Można zatem, według autora mówić o występowaniu lojalności w biznesie.

Występuje tu też pewna analogia do badanej wielokrotnie lojalności konsumenta na rynku B2C. Podstawą tworzenia więzi konsumenta z produktem jest postrzegana jakość oraz satysfakcja z nabycia tego produktu lub usługi. Jednak aby ponawiać zakupy i przywiązać się do marki, niezbędne jest zaufanie do firmy i poczucie bezpieczeństwa zakupu [Wetzels, de

Ruyter i van Birgelen 1998]. To właśnie te czynniki bezpośrednio wpływają na tworzenie więzi i lojalności. Stabilna sytuacja partnera, dostarczanie niezmiennie wysokiej wartości i wywiązywanie się z ustaleń buduje analogiczne poczucie bezpieczeństwa dla klienta biznesowego. Ponadto, mimo, że relacje biznesowe, są z reguły pozbawione uczuć, w pewnych sytuacjach i w konkretnym kontekście, empatia jest wskazana i budzi pozytywne reakcje klienta, np. w przypadku niektórych typów usług, takich jak medyczne, prawnicze, lub w sytuacjach niepewności relacji z firmą, reklamacji czy straty [Siemieniako 2010].

Lojalnością nie jest jednak przywiązanie będące skutkiem inercji, czyli niechęcią klienta do poszukiwania nowych ofert. Nawet sama wygoda i koszty nie są podstawą budowania trwałej relacji. Jeśli klient dokonuje zakupu produktów danej firmy, gdyż nie ma dla nich alternatywy, lub zmiana dostawcy wiązałaby się z wysokimi kosztami nie można mówić o przywiązaniu. O prawdziwie lojalnym kliencie można mówić tylko wtedy, kiedy partner dobrowolnie wybiera produkty i usługi danej firmy, poleca je innym i nie ulega działaniom konkurencji, a wytworzona atmosfera zaufania sprawia, że taki klient jest nawet w stanie tolerować drobne potknięcia swojego dostawcy [Cichosz 2003].

Jakie zatem ma znaczenie lojalność klienta i po czym poznać, że lojalność między nim, a dostawcą została zbudowana. W połowie lat 90. XX w. A. Dick i K. Basu dokonali typologii lojalności klientów na podstawie dwóch kryteriów: stosunku klienta do dostawcy oraz częstotliwości i wielkości dokonywanych transakcji [Dick i Basu 1994]. Dzięki ich zestawieniu powstały cztery typy lojalności.

Prawdziwa lojalność występuje właściwie tylko w przypadku regularnych transakcji i pozytywnego stosunku do dostawcy. Jedynie tak spełnione kryteria warunkują satysfakcjonującą dla obu stron relację. Jeśli transakcje zawierane są regularnie, choć klient ma negatywny stosunek do sprzedającego, lojalność jest fałszywa. Pojawia się we wspomnianych już sytuacjach, gdy kupujący nie ma możliwości nawiązania współpracy z alternatywnym dostawcą. Taka relacja obarczona jest dużym ryzykiem utraty klienta, gdy taka alternatywa się pojawi. Gdy transakcje są zawierane rzadko, ale klient ma dobre nastawienie do sprzedającego i jego produktów, można mówić o występowaniu ukrytej lojalności. Dla sprzedającego jest to potencjał do rozwinięcia prawdziwej lojalności. Jeśli transakcje są incydentalne, a klient ma negatywny stosunek do sprzedającego, nie można mówić o jakiegokolwiek lojalności.

Częstotliwość i wielkość zakupów

	Duża	Mała
Stosunek klienta do dostawcy	Prawdziwa lojalność	Ukryta lojalność
	Fałszywa lojalność	Brak lojalności

Tabela 1 Typologia lojalności ze względu na stosunek do dostawcy i częstotliwość zawierania transakcji
Źródło: [Dick i Basu 1994, Cichosz 2003]

W dalszej części pracy, uwaga autora skupiona będzie na relacjach z I i III ćwiartki-lojalności prawdziwej oraz ukrytej, którą można rozwinąć do prawdziwej. Omówione zostaną etapy budowania tych relacji oraz narzędzia wspierające trwałą i korzystną dla obu stron współpracę. Tylko te więzi dzięki odpowiednim działaniom obu stron mogą ewoluować w długotrwałe związki z klientem cechujące się przywiązaniem i lojalnością, oraz opierające się o wzajemne, korzystne partnerstwo [Deszczyński 2014].

1.2. Korzyści płynące z budowania lojalności klienta

Obierając, jako dominującą teorię o istnieniu potrzeby nawiązywania relacji w biznesie, nie można pominąć jej źródeł. Ideą tworzenia więzi biznesowych jest wykorzystanie efektu synergii. Przedsiębiorstwa dążą do sytuacji, w której wynik współpracy będzie większy, niż suma ich indywidualnych działań przy użyciu takich samych nakładów. Ścisła współpraca z partnerami ma na celu doprowadzenie obu stron do lepszych efektów i korzystnego zwrotu z inwestycji w tą relację. Menadżerowie powinni pamiętać, że firma sama w sobie generuje koszty, a klienci są źródłem zysku [Drucker 1976], dlatego relacje z nimi są tak istotne.

Z drugiej jednak strony, budowanie trwałych więzi wymaga dodatkowego wysiłku i inwestycji. Należy w tym miejscu wrócić do pytań dotyczących istoty lojalności i zastanowić się jakie korzyści płyną dla sprzedającego z tytułu stworzenia trwałych więzi. Dodatkowo należałoby rozważyć również jak wyglądałaby taka współpraca bez ponoszenia dodatkowych kosztów tytułem budowania lojalnej współpracy i pozostawieniu jej w czysto transakcyjnym charakterze.

Podstawową przesłanką, którą kierują się przedsiębiorstwa nawiązując współpracę między sobą, jest zdobycie przewagi konkurencyjnej i lepszej pozycji na rynku [Iacobucci i Hibbard 1999]. Należy zauważyć, że budowa lojalności klientów może być czasem nie tylko czynnikiem budowania przewagi konkurencyjnej, ale może warunkować przetrwanie firmy [Stankiewicz i Juszczyk 2010]. Wspólne wygrywanie na rynku to ogólna i szeroko rozumiana wartość dla przedsiębiorstw. Realizowana jest poprzez szereg korzyści takich jak większe możliwości produkcyjne i sprzedażowe, a także szerszy zakres działań.

W kontekście konkretnych i mierzalnych efektów płynących ze stałej współpracy, zastosowanie znajdują teorie i modele mierzenia wartości klienta takie jak wskaźnik Całozyciowa Wartość Klienta, czy model RFM. Przy czym pierwszy prezentuje wzór odpowiedni dla skalkulowania wartości nominalnych i może wspierać decyzje finansowe, natomiast drugi to model opierający się na metodzie rankingowej. Jego nazwa to akronim pochodzący od słów w języku angielskim (Recency – „niedawność”, dotyczący bieżącej praktyki, Frequency- częstotliwość, Monetary value- wartość pieniężna) stanowiących jednocześnie parametry mierzenia atrakcyjności relacji i budowania na ich bazie rankingu klientów [Novo2004].

W obszarze badania nienamacalnych korzyści płynących z lojalnej współpracy, Morgan i Hunt sformułowali dwanaście hipotez przedstawiających zależności między zachowaniem partnerów, wyznawanymi przez nich wartościami i budowaniem zaufania, co warunkuje trwałość współpracy. Bardzo wyraźnie podkreślają one wagę wzajemnego zaufania i zaangażowania w zbudowanie korzystnej dla obu stron relacji.

- H1: istnieje pozytywny związek między kosztem zakończenia relacji i zaangażowaniem w relację.
- H2: istnieje pozytywny związek między korzyściami płynącymi z relacji i zaangażowaniem w relację.
- H3: istnieje pozytywny związek między wspólnymi wartościami partnerów i zaangażowaniem w relację.
- H4: istnieje pozytywny związek między wspólnymi wartościami partnerów i zaufaniem.
- H5: istnieje pozytywny związek między komunikacją i zaufaniem.
- H6: istnieje negatywny związek między zachowaniem oportunistycznym i zaufaniem.
- H7: istnieje pozytywny związek między zaangażowaniem w relację i przychylnością partnera.

- H8: istnieje negatywny związek między zaangażowaniem w relację i skłonnością do zakończenia relacji.
- H9: istnieje pozytywny związek między zaangażowaniem w relację i współpracą.
- H10: istnieje pozytywny związek między zaufaniem i zaangażowaniem w relację.
- H11: istnieje pozytywny związek między zaufaniem i współpracą.
- H12: Istnieje pozytywny związek między zaufaniem i konstruktywnym konfliktem funkcjonalnym [Morgan i Hunt 1994].

Stała, lojalna współpraca przynosi również wymierne korzyści w zakresie minimalizowania kosztów prowadzonej działalności. Zakładając, że rynek, na którym podmiot działa wymaga określonych inwestycji na jego zbadanie, eksplorację i ekspansję, dzięki podzieleniu kosztów dotarcia do konsumentów pomiędzy współpracujące przedsiębiorstwa, mogą one być mniej obciążające finansowo, niż gdyby przedsiębiorstwa ponosiły je indywidualnie mnożąc inwestycje. W branży alkoholowej jak i na całym rynku FMCG producenci nie sprzedają swoich towarów bezpośrednio, ale współpracują z pośrednikami. Producenci napojów alkoholowych dysponują danymi pochodzącymi z agencji badawczych, a także samodzielnie prowadzą analizy rynku, zachowania konsumentów itd. W ramach stałej współpracy z klientami bardzo często udostępniają takie zestawienia i prezentacje. Stanowią one oczywiście swego rodzaju materiał promujący produkty firmy, przedstawiający ich pozycję i rentowność, ale zawierają też cenne informacje dla samych partnerów stanowiąc wartość dodaną z relacji. Detalista bowiem nie inwestując w takie badania, ma dostęp do ich wyników.

W ramach zmniejszenia kosztów, kluczowym aspektem jest osiągnięcie tańszych dostaw. Przedsiębiorstwo może zawrzeć ścisłą współpracę z przedmiotem poprzedzającym je w łańcuchu dostaw i zyskać w ramach tej umowy rabaty, korzystne terminy dostaw, zapewnioną płynność towaru, a przez to minimalizację kosztów utrzymywania zapasu.

Koszty zredukowane są również dzięki eliminacji zbędnych pośredników. Zamiast inwestycji w pionową dywersyfikację działań lub kosztów poszukiwania nowych podmiotów prowadzących sprzedaż, przedsiębiorstwo może rozpocząć stałą współpracę z podmiotem, który stanowi kolejne ogniwo w łańcuchu dostaw. Stała współpraca minimalizuje ryzyko związane z prowadzeniem działalności, ułatwia dystrybucję produktów czy usług i polepsza jakość obsługi klientów.

Przedsiębiorstwo, które nie ma wypracowanej silnej, własnej marki, wchodząc we współpracę z podmiotem posiadającym taki wizerunek, również korzysta z jego pozytywnych efektów. Konsumenci postrzegają produkty alkoholowe przez pryzmat jakości. Detalista lub gastronom,

który ma w swojej ofercie cenione przez kupujących marki, jest również postrzegany, jako dobry punkt handlowy.

Tworzenie wartości jest więc pozytywnie skorelowane z osiągnięciem przewagi konkurencyjnej. Podejście relacyjne może być postrzegane jednocześnie jako teoretyczny i metodologiczny kierunek w naukach o zarządzaniu, jako że zawiera prawie wszystkie orientacje zarządzania firmą, w tym orientacje na rynek, strategię, procesy, zasoby ludzkie, zmiany i wiedzę. Wymaga jednocześnie koordynacji wszystkich wymienionych elementów. Warto też zauważyć, że klienci to także nie jedyni zewnętrzni partnerzy, z którymi firma może budować trwałe relacje. Takie podmioty jak dostawcy, pośrednicy, rynek pracy, konkurenci czy instytucje państwowe również powinny być uwzględniane w działaniach marketingu partnerskiego. Dojrzałe firmy powinny utrzymywać odpowiednią równowagę między wysiłkami, a korzyściami płynącymi z zarządzania relacjami z tymi podmiotami uwzględniając ich wpływ na wartość tworzoną dla klienta i wartość rynkową firmy [Deszczyński 2016]. Strony relacji oceniają koszty i korzyści z relacji w porównaniu z korzyściami, jakie mogłyby osiągnąć i inwestycjami, które musiałyby ponieść bez tej relacji [Hunt, Arnett i Madhavaram 2006].

Lojalność i promowanie dostawcy przez klienta to zatem nie tylko systematyczne zakupy i rekomendowanie go innym podmiotom na rynku. Lojalność może objawić się również chęcią rozmowy i udzielenia dostawcy informacji zwrotnej odnośnie współpracy oraz wskazówek co ten może dodać lub zmienić, aby dostarczać klientowi jeszcze większej wartości i satysfakcji z relacji. Lojalność klienta nie jest bowiem zasobem firmy. Jest ona pochodną relacji, którą strony zbudowały między sobą i podtrzymują dzięki zaufaniu i dostarczaniu korzyści obu stronom.

1.3. Relacje jako zasoby przedsiębiorstwa

Podsumowując rozważania z wcześniejszej części rozdziału, autor wychodzi z założenia, że firma, która skupiona jest jedynie na posiadaniu zasobów, nie przybliży się do odniesienia sukcesu. Dopiero wykorzystanie ich w odpowiedni sposób i optymalnie opracowanej strategii zarządzania tymi aktywami, może doprowadzić do założonych celów.

W 1991 r. J.B.Barney zaliczył relacje z partnerami do zasobów przedsiębiorstwa. Klasyfikacji dokonał na podstawie modelu VRIO udowadniając, że zasoby spełniają jego założenia przez bycie cennymi (ang. valuable), rzadkimi (ang. rare), trudnymi do skopiowania (ang. inimitable) i dobrze wykorzystywanymi (well organized) [Deszczyński 2014]. Analogicznej klasyfikacji

dokonali w teorii R-A (Resources – Advantage, ang. zasoby- przewaga) Hunt, Arnett oraz Madhavaram. Według autorów, firmy nawiązują relacje, kiedy pomaga im to uzyskać lepszą pozycję na rynku. Wskazują tym samym na endogeniczny charakter czynników wpływających na pozycję konkurencyjną organizacji i zaliczają stopień integracji relacji do zasobów przedsiębiorstwa [Hunt, Arnett i Madhavaram 2006]. Posiadanie takich aktywów i umiejętność ich wykorzystania ma być zgodnie z podejściem zasobowym przedsiębiorstw, gwarancją uzyskania przewagi konkurencyjnej [Deszczyński 2014]. Deszczyński, podtrzymując tą teorię, definiuje zasoby relacyjne jako niematerialne aktywa przedsiębiorstwa powstające w wyniku ciągłych interakcji między podmiotami i prowadzące do powstawania nowych, użytecznych zasobów wiedzy i rozwijania pozytywnych asocjacji z przedsiębiorstwem, marką i reprezentującymi ich pracownikami. Efektem nowopowstałych zasobów są nie tylko korzyści dla stron relacji, ale przewaga konkurencyjna obu przedsiębiorstw [Deszczyński 2014]. Innymi słowy, zasoby relacyjne podlegają analogicznemu mechanizmowi jak inne zasoby przedsiębiorstwa i tylko celowe i aktywne zarządzanie, ich tworzenie, utrzymywanie i optymalne wykorzystywanie może być podstawą osiągnięcia przewagi konkurencyjnej [Łuczak 2009]. Wykorzystując efektywnie możliwości, jakie daje trwała i rzetelna współpraca, można też uznać, że jednym z najcenniejszych elementów majątku każdego biznesu stają się jego związki z klientami [Thomas 1994].

Przyjmując więc teorię zasobową przedsiębiorstw jako obowiązującą, należy uznać, że relacje są zasobami niematerialnymi i możliwe jest zarządzanie nimi przez ich rozwijanie, inwestowanie w nie i opieranie na nich współpracy. Jednak odłożenie efektów inwestycji w relacje w czasie utrudnia pomiar efektywności tych działań [Payne i Frow 2013]. Zasoby relacyjne są zakumulowaną sumą efektów w długim okresie więc nie można ich nabywać, nie można ich odtworzyć, a ewentualne naśladownictwo nie przyniesie identycznych rezultatów [Deszczyński 2014]. Przedsiębiorstwo może mieć również możliwość tworzenia relacji ze swoimi kluczowymi partnerami na zasadzie wyłączności, ponieważ bliskie, trwałe relacje przynoszą większe i trwalsze efekty [Łuczak 2009]. W branży napojów alkoholowych ten specyficzny model współpracy jest powszechny w kanale gastronomicznym. Jednak etapy budowania relacji, poziomy integracji oraz tworzenie strategii w B2B zostaną zaprezentowane w bardziej szczegółowym ujęciu w dalszej części pracy.

Mimo niematerialnego charakteru relacji oraz pewnym ograniczeniom w mierzalności efektywności ich działania, autor pozostaje zwolennikiem nurtu, który zalicza relacje do zasobów firmy, a nawet do jej aktywów strategicznych, które dają możliwości tworzenia

trwałej wartości dla współpracujących stron, a ich brak może uniemożliwić dalszy rozwój współpracy. Warunkiem koniecznym jest ich rozwijanie poprzez inwestowanie w nie czasu i środków finansowych w długim okresie, a także zaangażowanie w budowanie wszystkich działów firmy, a nie tylko pracowników sprzedaży.

1.3.1. Obszary budowania relacji

Zakres współpracy może się rozciągać pomiędzy pojedynczymi transakcjami, a ścisłymi aliansami strategicznymi. Poziom integracji zależność może od branży, poziomu skomplikowania towaru, usługi czy też wskaźników finansowych takiej współpracy. Gordon wymienia obszary relacji z klientem, które z punktu widzenia nabywcy są najbardziej istotne i stanowią podstawę wyboru konkretnego partnera lub stopnia zacieśnienia współpracy. Są to relacje: strukturalne, w obszarze wartości, zawodowe, osobiste, w obszarze systemów informacji i kontroli, w obszarze wartości oraz opcja zerowa [Gordon 2001].

Relacje strukturalne to powiązania związane z budową struktury organizacyjnej obu partnerów (wszelkiego rodzaju integracje, aliansy i powiązania). Na rynku alkoholowym zdarza się, że producenci mają w swoich strukturach wyznaczonych handlowców, którzy blisko współpracują z handlowcami partnera prowadzącego sprzedaż ich produktów. Powszechną praktyką jest też wyznaczanie kierowników ds. kluczowych klientów odpowiedzialnych za współpracę z jednym lub dwoma klientami sieciowymi, co zapewnia kompleksową obsługę najważniejszych partnerów. W takim przypadku, zmiana partnera wiąże się z kosztami zmian organizacyjnych i ryzykiem na płaszczyźnie HR.

Relacje w obszarze wartości marki występują, jeśli jednym z głównych kryteriów wyboru partnera była marka, z którą nabywca się bardzo utożsamia. Relacja opiera się wówczas na emocjonalnym przywiązaniu do produktu. W branży napojów alkoholowych jest to szczególnie mocno widoczne w kanale gastronomicznym. Właściciel lokalu nierzadko jest przekonany, że w jego asortymencie powinna być dostępna konkretna marka, którą sam lubi lub postrzega jako markę wysokiej jakości bądź lubianą przez konsumentów nawet jeśli wyniki rynkowe wskazują inaczej. Przykładowo według badań SMG/ KRC, w 2011 r. marką piwa wskazywaną przez konsumentów jako „must be brand” (ang. marka, która musi być w punkcie sprzedaży) jest piwo Tyskie, natomiast gastronomowie wskazali na pierwszym miejscu tej samej kategorii markę Żywiec.²

² Must be brand – badanie ATP przeprowadzane przez firmę SMG/KRC – badane są osoby w wieku powyżej 18 lat, które deklarują, że piją alkohol min dwa razy w roku.

Relacje zawodowe wynikają z przekonania o profesjonalizmie kooperanta. Racjonalnym kryterium wyboru jest w tym przypadku rzetelność partnera – jego wiedza o rynku i niezawodna infrastruktura organizacyjna. Ten aspekt, mimo, że odwołuje się do racjonalnych wyborów, jest bardzo subiektywny i nacechowany emocjami. Pośrednio jest też związany też z kolejnym punktem.

Relacje osobiste bazują na upodobaniach klientów do pracy z konkretnymi ludźmi, niezależnie od tego gdzie pracują. W branży FMCG jest pewna ograniczona liczba firm i osób tworzących rynek. W samej branży napojów alkoholowych występuje bardzo duża rotacja wśród pracowników głównych graczy. Nierzadko pomiędzy bliższymi lub dalszymi firmami konkurencyjnymi. Podobne trendy widoczne są w handlu, w przypadku osób, które bezpośrednio współpracują z dostawcami i handlowcami – kupcy w sieciach detalicznych, menadżerowie lokali gastronomicznych. Po przejściu do innej firmy, nawiązane wcześniej relacje partnerskie pozostają zasobami konkretnej osoby, które ta wykorzysta na nowym stanowisku.

Relacje w obszarze systemów informacji i kontroli to integracja systemów współpracujących firm powstała z chęci ułatwienia współpracy. Dzięki temu, producent może wiedzieć np. ile i jakich produktów partner sprzedaje poszczególnym podmiotom, a dzięki danym dotyczącym stanów magazynowych, może pośrednio nimi zarządzać i zapobiegać przeterminowaniu się lub brakiem produktów na magazynach klientów. Wykorzystywanie systemów informatycznych w zarządzaniu relacjami opisane zostało szczegółowo w rozdziale czwartym.

Relacje w obszarze wartości to relacje opierające się na czysto materialnych korzyściach, bazujących na tym, że klient regularnie otrzymuje konkretne korzyści jak nagrody w programach lojalnościowych, rabaty, oczekiwaną jakość i obsługę lub nawet indywidualne oferty.

Opcja zerowa następuje wtedy, gdy przedsiębiorstwo nie ma alternatywy i musi tworzyć relację z konkretnym dostawcą np. ze względu na uregulowania prawne lub gdy dostawca zainwestował bardzo dużo w swoich odbiorców uzależniając ich od siebie na pewien czas. Opcja zerowa jest najsłabszą relacją. Jeśli tylko pojawi się alternatywa, partner odchodzi.

Według autora, relacje między partnerami nigdy, albo bardzo rzadko zamykają się tylko w jednym z wymienionych obszarów. Może na przykład zaistnieć sytuacja, w której nabywca bardzo ceni sobie marki producenta i postrzega je jako obowiązkowe w swoim asortymencie, a jednocześnie współpraca z dostawcą jest bardzo lukratywna. Jednak jeszcze częściej

punktem wyjścia jest obszar wartości. Dopiero wraz z rozwojem współpracy i czasem trwania relacja ewoluuje obejmując coraz więcej obszarów. Z czasem nabywca coraz bardziej ufa i nawiązuje bliskie relacje z osobami, z którymi współpracuje, a nawet jako dystrybutor częściowo utożsamia się z marką (relatywnie częste jest to w wspomnianym już kanale gastronomicznym). Najwyższy poziom integracji osiąga dostosowując swoją strukturę i/ lub system informatyczny do współpracy.

Również Deszczyński zakłada, że przedsiębiorstwa stosujące dojrzałe podejście relacyjne (efektywnie zarządzają relacjami) powinny wykazywać aktywność w trzech obszarach:

- tworzeniu i rozwijaniu strategii i modelu biznesowego;
- odpowiednim wykorzystaniu technologii informatyczno- komunikacyjnej;
- procesowym i strategicznym zarządzaniu zmianą umożliwiającą tworzenie wartości dodanej z zasobów relacyjnych [Deszczyński 2014].

Opowiada się tym samym za holistycznym podejściem do zarządzania relacjami.

Autor największych korzyści upatruje z kolei w takim komponowaniu strategii klienckich, by większość komórek organizacyjnych firmy realizowała jej cele tworząc wartość dla klienta. Klienci instytucjonalni dokonują bowiem całościowej ewaluacji współpracy z dostawcą opierając się nie tylko na wynikach finansowych. Obok tych, ocenie mogą podlegać:

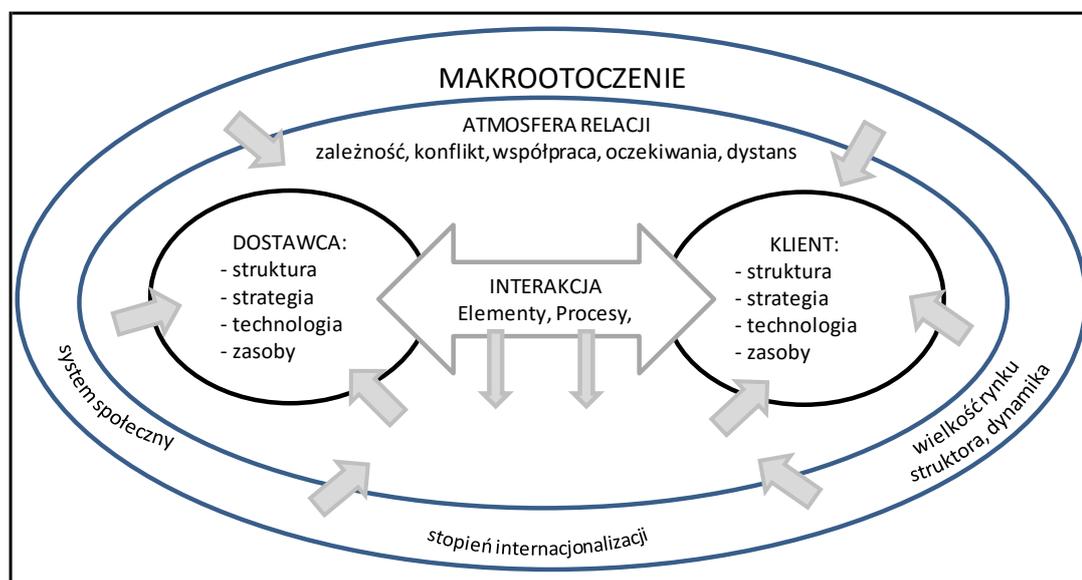
- kreowanie dodatkowej wartości niematerialnej jak marka, rozpoznawalność, czy pozytywny wizerunek w oczach odbiorców finalnych;
- usprawnianie działań operacyjnych na różnych obszarach jak logistyka, praca w punkcie sprzedaży czy obsługa księgową;
- zaufanie do dostawcy budowane w trakcie trwania współpracy poprzez rozwiązywanie trudnych sytuacji, wsparcie po sprzedaży czy elastyczność w działaniu;
- klimat współpracy między pracownikami obu przedsiębiorstw, relacje między przedstawicielami, jakość, częstotliwość, otwartość komunikacji etc. ściśle związane z zaufaniem między ludźmi.

Budowanie strategii klienckich opisane zostało szerzej w dalszej części niniejszej pracy.

1.4. Otoczenie relacji

Relacje nigdy nie występują samodzielnie. Firmy są uczestnikami rynku, a więc również ich współdziałanie jest jego częścią i posiada własne otoczenie – bliższe i dalsze. Do pierwszego z nich, czyli mikrootoczenia należą elementy związane bezpośrednio z atmosferą relacji jak

zależności, wzajemne oczekiwania i ewentualne konflikty. Do makrootoczenia, czyli otoczenia dalszego uczestników rynku i łączącej ich relacji zalicza się system społeczno- polityczny, stopień internacjonalizacji rynku, a także jego wielkość, struktura i dynamika.

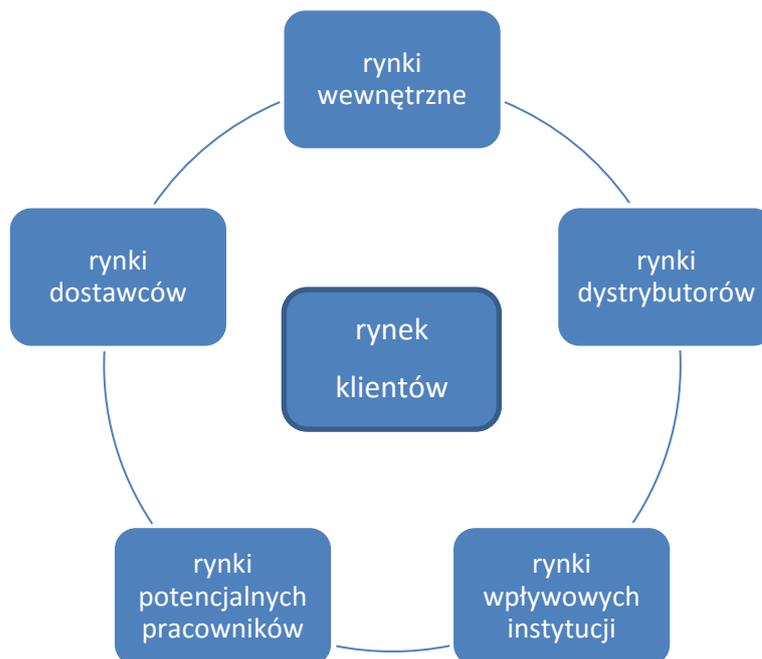


Rysunek 3 Mikro- i makro-otoczenie relacji
 Źródło: [Turnbull i Valla 1985]

Otoczenie bliższe relacji czyli wszystko, co tworzy jej klimat wynika z zależności między podmiotami. Na to otoczenie największy wpływ ma charakter partnerów, a więc ich struktury organizacyjne, aktualne strategie czy zasoby, jakie posiadają (rysunek 3). Wspólny obszar w strategiach działania klienta i dostawcy warunkują interakcję. Całkowita rozłączność wizji współpracy uniemożliwiłaby zbudowanie korzystnej relacji między przedsiębiorstwami. Elementy kooperacji i procesy w nich zachodzące tworzą otoczkę relacji, czyli jej tzw. atmosferę. Na makrootoczenie poszczególne podmioty mają z kolei ograniczony wpływ. Jakkolwiek ono samo może istotnie wpływać zarówno na dostawcę, na klienta jak i na atmosferę relacji między nimi. Wielkość rynku, jego dynamika, czy struktura mogą kształtować sposób kooperacji i kierunek jej rozwoju. Również ustrój polityczny, stopień internacjonalizacji, stan gospodarczy i wskaźniki ekonomiczne oddziałują na działalność partnerów na rynku.

Zawężając ogólny charakter otoczenia do konkretnych podmiotów model współpracy zwany modelem sześciu rynków jest uproszczoną formą zaprezentowania celu, zakresu oraz natury marketingu partnerskiego. Identyfikuje bowiem sześć obszarów rynku, na których firma może prowadzić działania marketingowe. Są to rynki: wewnętrzne, dostawców,

dystrybutorów, potencjalnych pracowników, wpływowych instytucji, a przede wszystkim rynki klientów.



Rysunek 4 Model sześciu rynków

Źródło: [Christopher, Payne i Ballantyne 2003]

Model sześciu rynków przedstawia systemową perspektywę budowania strategii marketingowej bazującej na sposobie myślenia o relacjach, jako o możliwości kreowania i dostarczania wartości oraz pozyskiwania preferencyjnych warunków handlowych. Przytoczony wyżej model nie jest wersją oryginalną, ewoluował on bowiem z pierwotnej wersji, w której zamienione miejsca miały rynki wewnętrzne oraz klientów. Finalnie autorzy wskazują jednak, jako główny obszar działań rynek klientów zgodnie ze strategią orientacji na klienta.

Należy jednak zwrócić uwagę na mocne powiązanie rynków między sobą. Przykładowo, pracownicy organizacji są jednocześnie dostawcami i klientami wewnętrznymi firmy [Christopher, Payne i Ballantyne 2003]. Umiejscawiając w modelu producenta napojów alkoholowych jako firmę, reprezentantami poszczególnych rynków byłoby:

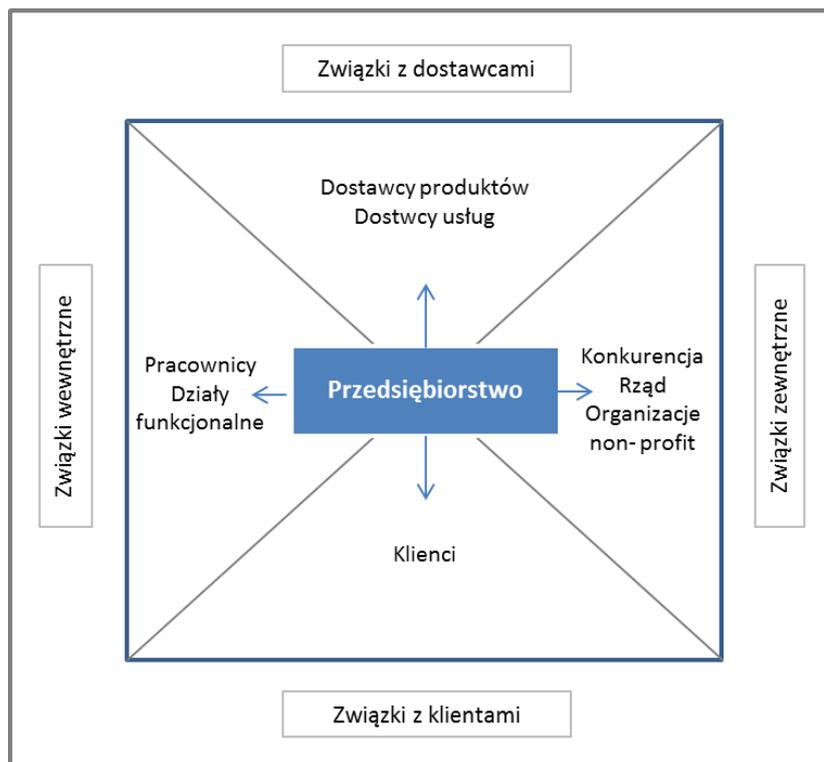
- rynki dostawców – dostawcy surowców, dostawcy opakowań, agencje marketingowe;
- rynki dystrybutorów – podmioty prowadzące sprzedaż jak hurtownicy, kluczowi klienci w handlu zorganizowanym, detaliści w kanale tradycyjnym oraz gastronomowie i firmy cateringowe;
- rynki wewnętrzne – pracownicy producentów;

- rynki potencjalnych pracowników- to m.in pracownicy dystrybutorów, pracownicy sezonowi, merchandiserzy którzy ściśle współpracują z siłami sprzedaży producentów, budują wymagane kompetencje i nierzadko aplikują później na stanowiska handlowców;
- rynki wpływowych instytucji- obok organów administracji państwowej w przemyśle alkoholowym, ze względu na duże obostrzenia prawne, rynki te są szczególnie istotne. Organizacje takie jak Związek Pracodawców Przemysłu Piwowarskiego czy Polski Przemysł Spirytusowy przyjmują rolę lobbysty i biorą aktywny udział w tworzeniu regulacji dotyczących branży;
- rynki klientów – klientci B2B i konsumenci na rynku B2C, przy czym należy zwrócić uwagę na to, że klienci (kupujący/ konsumenci) producentów są jednocześnie klientami dystrybutorów, natomiast dla producenta, w relacji na rynku B2B dystrybutorzy są jednocześnie nabywcami.

K. Fonfara prezentuje natomiast model siedmiu rynków definiując jednocześnie zadania dla przedsiębiorstwa do wykonania na każdym z tych rynków. Priorytetowy pozostaje rynek nabywców przy jednoczesnym założeniu przeniesienia akcentu z marketingu masowego na partnerskie budowanie relacji, w którym zdobywanie nowych klientów nie stanowi wyższego priorytetu niż utrzymanie silnych więzi z obecnymi nabywcami. Na rynku podmiotów opiniotwórczych należy z kolei pozyskiwać rekomendacje profesjonalistów w danej dziedzinie, a także obecnych klientów i wykorzystywać je w komunikacji z nowymi nabywcami. Przedsiębiorstwo powinno utrzymywać korzystne więzi także ze swoimi dostawcami (na rynku dostawców) jak i podmiotami wpływającymi na otoczenie przedsiębiorstwa i jego klientów (rynek wpływowych organizacji i instytucji i jednostek). Podobnie jak w modelu sześciu rynków, tak i w tym istotnym obszarze działania firmy jest rynek pracy. Pozyskiwanie kompetentnych pracowników i rozwijanie ich zaangażowania i lojalności warunkuje sprawne osiągnięcie celów firmy. Model siedmiu rynków został powiększony od wcześniej opisywanego o rynek konkurencji, który powinien być obserwowany, a wnioski z działania innych podmiotów winny stanowić istotną część analiz rynkowych przedsiębiorstwa. Szeroko rozumiany rynek wewnętrzny to z kolei obszar, na którym musi panować zrozumienie wagi działań zorientowanych na kupującego [Fonfara 2004].

Kolejny z prezentowanych w tej części pracy model wymiany powiązań bazuje na czterech obszarach przy założeniu, że wszelkie działania marketingowe firmy ukierunkowane są budowanie relacji. Twórcy, jako powiązane obszary wymieniają związki wewnętrzne, związki z dostawcami, związki zewnętrzne oraz związki z klientami. Według autorów modelu - Roberta

H. Morgana i Shelby'ego D. Hunta, partnerstwo w marketingu relacji opiera się na zaufaniu, co w następstwie pobudza rozwój wzajemnych zobowiązań [Morgan i Hunt 1994].



Rysunek 5 Model wymiany powiązań
Źródło: [Morgan i Hunt 1994]

Warto zauważyć, że na przywołanych przez autora modelach, więzi z różnymi klientami mają odmienny charakter. Różnią się między sobą nie tylko relacjami z poszczególnymi grupami partnerów np. z klientami oraz dostawcami, ale również powiązania w ramach jednej grupy bywają inne, co odzwierciedla charakter branży. Producenci napojów alkoholowych kooperują bowiem z przedstawicielami wszystkich kanałów sprzedaży. Ich produkty sprzedawane są w większości placówek handlu detalicznego oraz w niemal wszystkich punktach gastronomicznych. Różnice w funkcjonowaniu relacji z klientami w poszczególnych kanałach prezentują wyniki przeprowadzonych badań opisane w piątej części pracy.

Zdaniem autora najtrafniejszym odzwierciedleniem działania na polskim rynku napojów alkoholowych jest model siedmiu runków prezentowanych przez Fonfarę. Jego przewagą nad pozostałymi, wyżej zaprezentowanymi schematami jest przede wszystkim jednoznaczne umiejscowienie rynku klientów. Dualizm wynikający z wymienienia dystrybutorów i klientów jako odrębnych rynków na różnych pozycjach względem przedsiębiorstwa może prowadzić do nieścisłości w interpretacji. Zdaniem autora strategia holistycznego zarządzania procesami przedsiębiorstwa ukierunkowana na nabywcę determinuje silne oddziaływanie rynku

wewnętrznego zarówno na klientów indywidualnych jak i instytucjonalnych. W związku z tym uogólnienie rynku nabywców do klientów z całego łańcucha dostaw i umieszczenie go w centralnej części modelu wydaje się być bardziej uzasadnionym. Wzbogacenie modelu o rynek konkurencji, który winien być regularnie obserwowany i rekomendacja poszerzenia analiz o ten obszar jest dodatkowym atutem modelu siedmiu rynków.

Podsumowując, firma powinna utrzymywać pozytywne relacje nie tylko z pracownikami i klientami ale i z innymi uczestnikami rynku. Sukces firmy zależy bowiem nie tylko od jej otoczenia bliższego, ale i otoczenia dalszego. Organizacja powinna się więc koncentrować na budowaniu wizerunku rzetelnego partnera w całej branży i na całym rynku [Turnbull i Valla 1985; Morgan i Hunt 1994; Payne i Ballantyne 2003; Fonfara 2004; Deszczyński 2016].

Zaprezentowane wyżej schematy prezentują klasyczne ujęcie modelu biznesowego. Według ich założeń, większość wysiłku spoczywa w tym podejściu na sprzedawcy, podczas gdy klient pozostaje bierny. We współczesnych firmach pojawia się tendencja do przesuwania swoich powiązań w kierunku decentralizacji wartości rozpoczynając stałą współpracę i współtworzenie wartości. Tapscott nazwał model firmą 2.0. Firmy mają bowiem coraz mniejszą możliwość polegania na wewnętrznych zasobach, aby zaspokajać coraz to bardziej wymagające zewnętrzne potrzeby. Prezentowany model zakłada więc coraz mniejszą kontrolę producenta w tworzenie produktu przy coraz większej kompleksowości. Autor modelu zakłada, że z czasem finalnym stadium będzie masowa współpraca i współprodukcja z klientem (rysunek 6).



Rysunek 6 Powstanie zaangażowania i współpracy.
Źródło: [Tapscott 2010]

Częścią wspólną wszystkich przywołanych schematów jest jednak fakt, że dopiero przedsiębiorstwo jako całość ukierunkowane na otoczenie jest zdolne osiągać założone cele. Dlatego też obsługa klienta leży nie tylko w obowiązku handlowców i menadżerów sprzedaży. Aby budować wysoką wartość dla klienta, potrzebne jest zaangażowanie wszystkich pracowników poprzez tworzenie kultury organizacyjnej sprzyjającej tworzeniu klimatu zaufania i więzi z klientami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Innymi słowy, aby służyć klientowi, firma musi zaspokoić potrzeby rynku wewnętrznego [Mazurek- Łopacińska 2002]. Także według N. Hill'a punktem wyjścia dla budowy satysfakcji klienta jest zbudowanie zadowolenia pracownika, a następnie jasne zdefiniowanie zestawu wartości, którymi kieruje się organizacja. Na ich podstawie tworzona jest dopiero wartość dla klienta, która jest z kolei koniecznym warunkiem do zbudowania i utrzymania jego lojalności (rysunek 7). Zadowolenie klientów jest zatem bezpośrednią pochodną podniesionych morale pracowników [Hill i Alexander 2004].



Rysunek 7 Budowanie satysfakcji klientów poprzez satysfakcję pracowników.
Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Hill i Alexander 2004]

Eskildsen , Kristensen oraz Westlund wysuwają ponadto dwie tezy potwierdzające, że zmotywowany i rozumiejący cele pracownik i zadowolony klient przynosi realne zyski. Według badaczy:

- zależność między satysfakcją pracowników i klientów jest najsilniejsza w tym samym okresie;
- zależność między zyskami i zadowoleniem klientów jest silniejsza w kolejnych okresach [Eskildsen, Kristensen i Westlund 2004].

Zadowolenie klientów jest więc pochodną satysfakcji pracowników i zrozumienia przez nich wartości przyświecających firmie [Hill 2004, Eskildsen, Kristensen i Westlund 2004]. Partnerstwo powinno być budowane przez pracowników firmy, ponieważ jak zauważono

przywołując w dalszej części pracy misje wiodących graczy w branży, zadowolenie klientów i konsumentów zajmuje czołowe miejsce w ambicjach wiodących producentów oraz firm handlowych. A to właśnie dwukierunkowa komunikacja z klientem jest najskuteczniejszym sposobem poznawania i odpowiadania na potrzeby partnerów [Grzybek 2007].

Ponadto, typy lojalności pracowników można przyrównać do typologii przywiązania klientów do firmy. Mechanizmy lojalności wewnętrznej czyli relacje bazujące na zaufaniu i przywiązaniu, można podzielić analogicznie do zachowań klientów, na lojalność rzeczywistą, zwyczajową i wymuszoną [Lipka 2012]. Szczegółowo charakter tych więzi opisany został we wcześniejszej części rozdziału. Warto jednak nadmienić, że wszystkie te trzy typy kształtowane są przez organizację.

Motywacja i rozumienie głównych celów firmy jest więc warunkiem koniecznym do sprawnej obsługi klientów, a na dalszym etapie wdrożenia CRM, o czym szczegółowo opisane zostało w części czwartej.

1.5. Orientacja i założenia marketingu partnerskiego

Marketing partnerski przez wiele lat był pomijanym obszarem badawczym i wiele aspektów pozostawało przez literaturę przedmiotu nieusystematyzowanych [Jackowski 1999]. Po roku 2000 nabrał on jednak większego znaczenia i wyklarował się szereg nowych trendów.

Umocniła się się pozycja przetargowa klienta na rynku B2B. Przy rosnącej konkurencji i rozwoju sektora gospodarczego, producenci mają coraz więcej możliwości w wyborze partnera. W przypadku branży napojów alkoholowych, jak i innych FMCG, problemem jest również nie tylko skończona i wciąż spadająca liczba sklepów, ale i ograniczone miejsce ekspozycyjne w punkcie sprzedaży. W punkcie sprzedaży detalicznej producenci konkurują o miejsce w strefie półek przeznaczonych dla swojej kategorii, miejsc ekspozycji promocyjnych lub w strefie zakupów impulsowych (przy kasach). W przypadku napojów alkoholowych pewne obostrzenia w handlu zorganizowanym, pozwalają czasem na eksponowanie tych dóbr tylko w określonych strefach jeszcze bardziej te miejsca ograniczając.

Zarówno w B2B jak i w B2C wymagania i preferencje klientów stały się bardziej wyszukane i zindywidualizowane. Wynika to zarówno ze wspomnianej dużej ilości potencjalnych dostawców jak i stosunkowo niewielkiego kosztu zmiany partnera przy jednoczesnym wysokim poziomie świadomości i poinformowaniu kupującego. Obraz nowego konsumenta na polskim rynku napojów alkoholowych zaprezentowany został w drugim rozdziale,

natomiast kontekst zwiększenia kompleksowości obsługi klientów instytucjonalnych jest istotą niniejszej pracy i zostaje wielokrotnie poruszany.

Organizacje rozumiały, że kluczowe stają się jednostki wyspecjalizowane w zakupach. Wraz ze wzrostem doświadczenia tych jednostek, rośnie poziom wiedzy utworzonych działów zakupów. Aktualnie, prawie każda większa sieć handlu detalicznego zatrudnia kupców poszczególnych kategorii produktowych. To z kolei skutkowało potrzebą rozwoju struktur sprzedażowych i wspierających oraz koniecznością zintensyfikowania działania z zakresu marketingu partnerskiego. Oprócz segmentacji konsumentów, firmy rozpoczęły próby podziału rynku B2B w zależności od ilości zakupowanego towaru, rentowności współpracy jak i możliwości budowania wizerunku.

Dodatkowo kryzys gospodarczy, który nastąpił w pierwszej dekadzie XXI w. sprawił, że wiele branż, w tym alkoholowa odnotowało spowolnienie koniunktury. Konsumenci ograniczają swoje wydatki, a dodatkowo wzrost poziomu akcyzy oraz kosztów koncesji sprawiły, że aby utrzymać pożądany zysk netto, firmy muszą ograniczać swoje koszty i monitorować i weryfikować poziom cen swoich produktów. Firmy budują relacje ze swoimi partnerami, ale korzystny bilans finansowy relacji pozostaje niezbędnym czynnikiem kontynuowania tej relacji

Częścią wspólną wyżej wymienionych, nowych uwarunkowań jest potrzeba budowania relacji poprzez zadowolenie klienta. Satysfakcja partnerów prowadząca do lojalności jest kluczowa dla dostawcy. Jednak ze względu na złożony charakter tych aspektów, bardzo trudne jest ich skwantyfikowanie czy rozłożenie na części składowe.

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa, zarządzanie relacjami z klientami wymaga zatem działań zarówno wewnątrz organizacji, jak i w jej otoczeniu. Wpływ na dalsze otoczenie jak system społeczno- gospodarczy, wielkość branży czy obowiązujące prawo jest bardzo ograniczony, a w wielu przypadkach znikomy. Relacje z częścią podmiotów stanowiących bliższe otoczenia jak z instytucjami publicznymi czy z konkurencją są z reguły jednostronne i zamykają się w kształtowaniu rynku, na którym firma działa. W największym stopniu przedsiębiorstwo może oddziaływać na swoich pracowników, klientów, dostawców oraz na swoje procesy wewnętrzne. Współpraca z dostawcami strony sprzedającej nie znajduje się w obszarze rozważań zawartych w niniejszej pracy, zatem zostaną pominięte w dalszej jej części. Zarządzanie relacjami z klientami może zatem opierać się tylko na narzędziach wykorzystujących procesy wewnątrz organizacji oraz w ramach bezpośredniej interakcji z

klientem. Zestaw takich instrumentów zawiera się w praktykach zarządzania marketingowego określonych mianem marketingu partnerskiego.

Gdzie zatem jest miejsce marketingu partnerskiego w przedsiębiorstwie? Na której części organizacji spoczywa odpowiedzialność na marketing partnerski? Na powyższe pytanie nie ma jednoznacznej odpowiedzi, choć można stwierdzić, zgodnie z założeniami CRM (Customer Relations Management), że zadowolenie klienta powinno być ambicją wszystkich działów i wszystkich pracowników. Fonfara dodatkowo zwraca uwagę na konieczność analizy systemu wartości organizacji i klientów [Fonfara 2014]. W skutecznej strategii marketingu partnerskiego niezbędne jest uwzględnienie w niej wartości relacji z klientami. Poniżej przytoczono cztery misje głównych graczy branży napojów alkoholowych w Polsce. Cel główny niemal wszystkich producentów alkoholu zawiera w sobie stwierdzenie, że firma dąży do bycia preferowanym partnerem biznesowym. Dla porównania zbieżności celów, zaprezentowano również misje ich klientów- czterech dużych firm prowadzących sprzedaż alkoholu- zarówno do konsumentów, jak i dalszych klientów instytucjonalnych (w przypadku hurtowni oraz podmiotów segmentu Cash & Carry).

Firma	Misja	Odniesienie do konsumentów (B2C)	Odniesienie do partnerów (B2B)
Misje wybranych producentów napojów alkoholowych:			
Kompania Piwowarska S.A.	<p>Być najbardziej podziwianą firmą branży piwowarskiej w Polsce i tym samym wzmacniać reputację SABMiller na świecie.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preferowane marki. • Preferowany partner biznesowy. • Preferowany pracodawca 	Preferowane marki	Być preferowanym partnerem biznesowym
Grupa Żywiec S. A.	<p>Dzięki pasji pracowników będziemy rozwijać trwałe relacje z klientami i konsumentami odkrywając przed nimi "czar piwa".</p> <p>Koncentrujemy się na:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Znakomitych markach • Ponadprzeciętnej jakości • Skutecznej realizacji celów • Odpowiedzialności społecznej 	Rozwijanie trwałej relacji z konsumentami	Rozwijanie trwałej relacji z klientami
Stock Polska	<p>Wizją Stock Polska jest bycie liderem w branży dostarczając produkty najwyższej jakości, z pasją spełniając oczekiwania konsumentów.</p> <p>Misja:</p> <p>Wyprzedzamy potrzeby klienta Wyznaczamy standardy w branży Budujemy najlepsze miejsce pracy</p>	Spełnianie oczekiwań konsumentów	Wyprzedzanie potrzeb klienta

	Dostarczamy korzyści naszym udziałowcom		
CEDC	Misją CEDC jest tworzenie wysokiej jakości produktów, cieszących się uznaniem konsumentów i zdobywających wiodące pozycje na rynku, zapewniając wysoką rentowność firmy i tworząc wartość dla jej udziałowców. Realizacji tych zamierzeń towarzyszy dbanie o rozwój pracowników, budowanie pozytywnych relacji z partnerami biznesowymi, zachowanie najwyższych standardów w zakresie ochrony środowiska oraz realizowanie programów społecznych z zakresu odpowiedzialnego spożycia alkoholu.	Uznanie konsumentów	Pozytywne relacje z partnerami biznesowymi
Pernod Ricard Polska (Wyborowa S. A.)	Chcemy odegrać wiodącą rolę w branży alkoholowej w Polsce poprzez oferowanie światowej klasy produktów i wysokiej jakości usług naszym Klientom, tworzenie satysfakcjonującego i atrakcyjnego środowiska pracy dla pracowników oraz wyznaczanie standardów etycznych w biznesie. Naszym celem jest kontynuowanie zrównoważonego wzrostu opartego na bardzo dobrym portfelu uzupełniających się wzajemnie marek i zmotywowanym, utalentowanym zespole.	Światowej klasy produkty i jakość obsługi dla klienta	Standardy etyczne w biznesie

Misje wybranych podmiotów sprzedających produkty FMCG, w tym napoje alkoholowe

Grupa Eurocash	Naszym celem jest osiągnięcie pozycji wiodącego hurtowego dystrybutora produktów FMCG (szybko zbywalnych dóbr konsumenckich) w Polsce. Dążymy do tego: Realizując wartość dodaną dla naszych klientów. Osiągamy to poprzez rozwijanie wyspecjalizowanych jednostek biznesowych, będących liderami we wszystkich ważnych segmentach rynku, na którym działamy Zwiększając wartość firmy dla akcjonariuszy poprzez ciągłą poprawę wykorzystania naszych aktywów, jak również poprawę naszych procesów biznesowych Oferując naszym pracownikom, partnerom i usługodawcom ekscytujące możliwości w przynoszącym zyski środowisku dystrybucji hurtowej, gdzie każdego wynagradza się za jego zasługi i lojalność, wedle obiektywnych kryteriów osiągniętych wyników w pracy.	Wartość dodana dla klienta	Ekscytujące możliwości w przynoszącym zyski środowisku dystrybucji Wynagrodzenie za lojalność i wyniki
----------------	--	----------------------------	---

<p>Jeronimo Martins Dystrybucja (Biedronka)</p>	<p>Promowanie maksymalnej efektywności działania we wszystkich sferach działalności, tak by zoptymalizować w jak największym zakresie wykorzystanie środków finansowych, materialnych i zasobów ludzkich. Zapewnienie lojalności Klientów, jak największego ich zadowolenia oraz poprawy jakości życia przez postawienie na innowacyjność i oferowanie najkorzystniejszego stosunku jakości do ceny w zakresie oferowanych produktów i usług. Zapewnienie przestrzegania najwyższych standardów postępowania i odpowiedzialności społecznej. Prowadzenie działalności w oparciu o dynamiczne i elastyczne zespoły dysponujące silnym kapitałem ludzkim, łączące doświadczenie i wiedzę technologiczną z nowoczesnymi zasadami zarządzania.</p>	<p>Zapewnienie lojalności klientów zadowolenie i poprawa jakości życia klientów</p>
<p>Makro cash & carry</p>	<p>Naszą pasją są Klienci. Wspieramy ich w podnoszeniu konkurencyjności ich działalności gospodarczej oraz zaspokajamy ich codzienne potrzeby. Dostarczamy im nowoczesne rozwiązania dedykowane obszarom biznesu i kulinariów oraz innowacyjne produkty w atrakcyjnych cenach.</p>	<p>Podnoszenie konkurencyjności i zaspokajanie potrzeb klientów Dostarczenie klientom nowoczesnych rozwiązań</p>
<p>Tesco</p>	<p>To co ważne, wspólnie zmieniamy na lepsze Dla klientów staramy się bardziej niż ktokolwiek inny Traktujemy innych tak, jak sami chcemy być traktowani Wykorzystujemy nasze możliwości dla dobrych celów.</p>	<p>Staramy się dla klientów</p>

Tabela 2 Miejsce klienta instytucjonalnego i indywidualnego w misjach wybranych producentów napojów alkoholowych i podmiotów je sprzedających

Źródło: Opracowanie własne

Misja firmy nakreśla jej rolę dla otoczenia- zarówno bliższego, jak i dalszego, uzasadnia jej istnienie i przedstawia swoistego rodzaju pomysł na dalsze działania. Zarówno misja, jak i wizja oraz wartości organizacji to wyraz aspiracji związanej z pracownikami, klientami oraz akcjonariuszami. Zebranie głównych zasad, które przyświecają organizacji i wyznaczenie kierunku, w którym zmierza wzmocnia utożsamianie się pracowników z miejscem, w którym pracują i zapobiega przypadkowym decyzjom zarządczym kierownictwa.

We wszystkich powyższych stwierdzeniach pojawia się w mniej lub bardziej bezpośredni sposób aspekt lojalności – zarówno w B2C jak i w B2B. Można zatem postawić tezę, że aby zrealizować misję firmy, jej kluczowe działania winny być ukierunkowane na zadowolenie odbiorców- zarówno konsumentów, jak i partnerów biznesowych.

Powyższa analiza misji i wartości potwierdza, że firmy zdają sobie sprawę, że operując na dojrzałym rynku, który dzieli z aktywną konkurencją, budowa i rozwijanie korzystnych relacji z klientami są krytyczne dla powodzenia biznesu. Aby jednak ocenić poziom rentowności współpracy, należy podjąć próbę skwantyfikowania jej komponentów [Berger i Nasr 1998]. Tak dogłębna analiza marketingu partnerskiego, wymaga najpierw precyzyjnego umiejscowienia go poprzez wskazanie ośrodków odpowiedzialnych za budowanie lojalności partnerów. Aby to uczynić, niezbędne jest wyodrębnienie działań bezpośrednich, jak obsługa klientów, planowanie strategii czy budowa portfolio produktów, jak i działań przyczyniających się do zadowolenia klientów w sposób pośredni jak administracja firmy lub działanie departamentu produkcji.



Rysunek 8 Umiejscowienie marketingu relacyjnego w organizacji
Źródło: [Grzybek 2007]

Umiejscowienia zadań bezpośrednio związanych z marketingiem partnerskim można dokonać poprzez wyszczególnienie jego kluczowych części składowych:

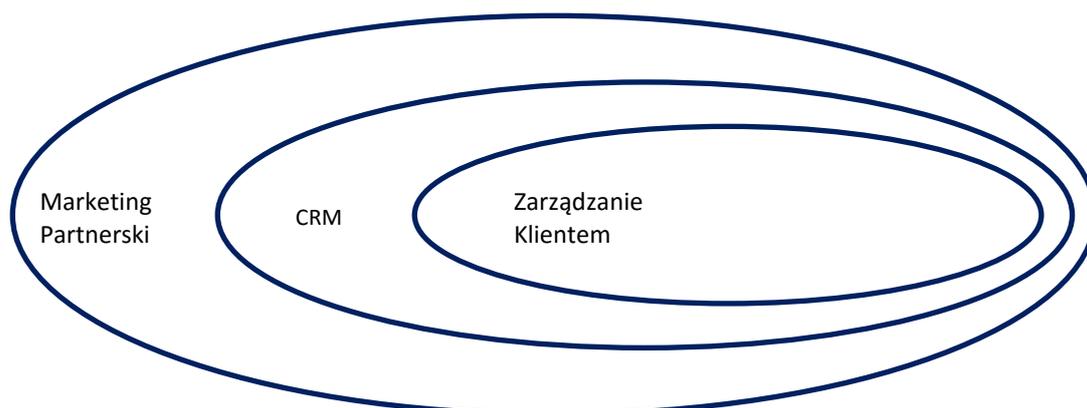
- nieodłącznym elementem marketingu partnerskiego jest obsługa klienta – począwszy od kontaktu z przedstawicielem handlowym i osobami negocjującymi kontrakt, poprzez działy logistyki, obsługi klienta oraz departamenty, które opracowują warunki handlowe;
- za portfolio produktów, ofertę oraz narzędzia wspierające odsprzedaż, jak promocje konsumenckie i handlowe lub dodatkowe usługi (wyposażenie punktów sprzedaży, szkło,

meble, materiały reklamowe) odpowiedzialne są działy marketingowe- marketing marek oraz trade marketing (w niektórych firmach nazywany też shopper marketing lub customer marketing);

- za wszystkimi powyższymi działaniami musi stać wysoka jakość – zarówno produktów, materiałów reklamowych, jak i obsługi na każdym etapie relacji.

Rysunek 8 obrazuje przywołane założenia z literatury przedmiotu umieszczając marketing partnerski we wspólnej części powyższych trzech elementów.

Na początku pracy przywoływano opinie, w których badacze utrzymywali, że błędnym jest traktowanie pojęć marketing partnerski i marketing relacji jako tożsame. Podobne nieścisłości w podejściu do terminologii w definicji marketingu partnerskiego względem innych praktyk zarządzania klientem. Określenie marketing partnerski oraz CRM używane były często wymiennie. Payne i Frow zdefiniowali obszary odpowiedzialności marketingu partnerskiego, zarządzania relacjami z klientem oraz CRM, a także nakreślili różnice między nimi. Orientacja tych pojęć względem siebie zobrazowana została na poniższym rysunku.



Rysunek 9 Domena strategicznego zarządzania klientem
Źródło: [Payne i Frow 2013]

Według autorów marketing partnerski angażuje CRM oraz strategiczne zarządzanie relacjami z kluczowymi podmiotami w celu realizowania swojej misji. Zgodnie z prezentowanym modelem, marketing partnerski odpowiedzialny jest za zarządzanie relacjami ze wszystkimi kluczowymi partnerami. Zadaniem CRM jest zarządzanie relacjami z klientami wykorzystując w tym celu odpowiednie technologie. Wreszcie zarządzanie klientem sprowadza się już do wdrożenia i zarządzania taktycznymi interakcjami z partnerem [Payne i Frow 2013].

1.5.1. Definicja marketingu partnerskiego w organizacji

Marketing partnerski odchodzi od promowania produktu samego w sobie. W tym ujęciu marketingu, następuje przesunięcie akcentu z produktu na wartość [Rogoziński 2000]. Jednak oczekiwana przez klienta wartość może być budowana wspólnie z partnerem dopiero po zbudowaniu pewnego porozumienia. M. Mitreğa proponuje definicję marketingu partnerskiego, jako „koncepcji zarządzania zakładającej długoterminowe, wielostronne, korzystne współdziałanie przedsiębiorstw z podmiotami bliższego i dalszego otoczenia w celu maksymalizacji wartości relacji z punktu widzenia ostatecznego nabywcy” [Mitreğa 2003].

L. Berry – twórca pojęcia marketingu relacji wyróżnił pięć kategorii budowania relacji:

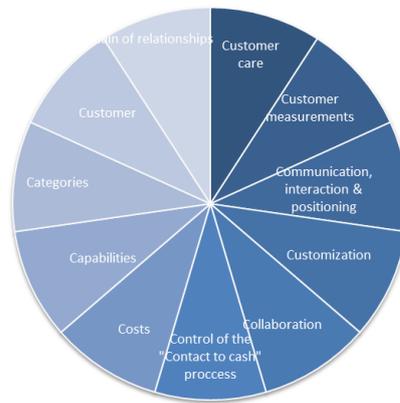
- core service strategy (ang. strategia kluczowych usług) rozumiana, jako stałe współdziałanie w taki sposób, aby zachować ciągłość relacji z konsumentem, ponieważ podstawą biznesu są długotrwałe relacje uzyskane dzięki dopasowaniu oferty do potrzeb klienta;
- relationship customization (ang. dopasowanie relacji) bazujące na poznaniu potrzeb i zachowań klientów. Takie dostosowanie jest szczególnie ważne i relatywnie łatwe do implementacji głównie w usługach, gdzie ofertę można w prosty sposób kształtować;
- service augmentation (ang. zwiększanie usługi) to rozbudowa oferty poprzez rozszerzanie oferty o dodatkowe, wyróżniające się elementy, których nie proponuje konkurencja;
- relationship pricing (ang. relacyjna wycena) opiera się o stosowanie indywidualnych warunków handlowych i rabatów dla stałych klientów;
- internal marketing (ang. marketing wewnętrzny), który bazuje na komunikacji wewnątrz organizacji budując morale pracowników [Berry 2002].

Powyższe elementy są składowymi marketingu partnerskiego oraz integralnymi jego częściami, gdyż dopiero w całości tworzą narzędzia warunkujące stworzenie wartości dla klienta. Nie jest bowiem możliwe np. komponowanie zindywidualizowanych ofert bez dopasowania cen. Warto zwrócić uwagę również na ostatnią kategorię dotyczącą pracowników firmy. Berry podkreśla w nim wysoką wagę budowania relacji w organizacji oraz zrozumienia istoty marketingu wśród pracowników. Istota powiązania satysfakcji klientów z zadowoleniem klientów została już wcześniej opisane, jednak zostanie ponownie przywołane również w rozdziale czwartym, w części poświęconej wdrożeniu systemów CRM.

Według I. Gordona, marketing partnerski składa się aż z jedenastu komponentów, zwanych przez autora teorii „11C”. Wszystkie poniższe elementy składają się na mix komponentów, które są kluczowe w rozwoju firmy w zakresie współpracy Business to Business:

- customer (klient) obejmuje portfel relacji przedsiębiorstwa z klientami oraz charakterystykę tych więzi (siła, czas trwania, plan na ich utrzymanie i zacieśnianie);
- categories (kategorie) do asortyment produktów wraz ze strategią marek. Zbilansowane portfolio spełnia zarówno potrzeby konsumentów jak i maksymalizuje zyski producenta i dystrybutorów;
- capabilities (możliwości) to odpowiednie i wystarczające do działania na rynku zasoby. Ten element 11C odnosi się do rynku wewnętrznego przedsiębiorstwa i obejmuje zarówno zasoby materialne jak i niematerialne;
- cost (koszt) to koszty związane z obsługą klienta oraz pełne informacje o rentowności współpracy i możliwościach realokowania środków;
- control of the „contact to cash” to kontrola procesów obejmujących czas od momentu zakupu, aż do rozliczenia z klientem. Angażuje on większość działów firmy;
- collaboration (współpraca) to współpraca pomiędzy organizacjami oraz między ludźmi w nich pracującymi. Element bardzo mocno przenikający wszystkie pozostałe. Również związany z rynkiem wewnętrznym przedsiębiorstwa, przy czym jeszcze większą rolę odgrywa w nim czynnik ludzki;
- customization (dopasowanie) to tworzenie indywidualnej wartości dla klienta poprzez wspólnie wypracowaną ofertę;
- communication, interaction & positioning (komunikacja, interakcja i pozycjonowanie) to działania przekładające się na bezpośredni kontakt z przedstawicielami nabywcy. Kontakt z klientem jest kluczowy na każdym etapie relacji – od zainteresowania ofertą, przez wstępne ustalenia handlowe aż po wsparcie posprzedażowe;
- customer measurement (wskaźniki współpracy z klientem)- bieżące monitorowanie portfolio klientów, ocena opłacalności relacji i ewaluacja poczynionych inwestycji są ważne zarówno w trakcie trwania roku, by dążyć do zrealizowania finansowych celów firmy jak i przy ustalaniu nowych kontraktów i inwestycji;
- customer care (opieka nad klientem) to bardzo szeroko rozumiany aspekt współpracy, w którym zawiera się jakość obsługi, dbałość o relacje i pomoc udzielona klientowi na każdym etapie wspólnego działania;
- chain of relationship (sieć powiązań) to rozbudowana sieć formalnych i nieformalnych powiązań między partnerami firmy [Gordon 2001].

Przemysłane, dopracowane 11C to podstawa budowania trwałych relacji z klientami i strategii marketingu relacji.



Rysunek 10 11C- Mix elementów we współpracy z klientami

Źródło: [Gordon 2001]

Payne i Ballantyne przedstawiając swoją rozbudowaną definicję marketingu partnerskiego, czynią trzy główne założenia:

- firmy na przestrzeni lat zmieniły sposób postrzegania relacji z klientami. Ważna stała się dla nich nie tylko sprzedaż, ale również więź z kupującym. Uwaga skupia się nie tylko na czysto transakcyjnych aspektach relacji, ale na dostarczaniu klientom wartości;
- firmy dostrzegają nowe obszary działalności – konsumenci nie tylko dążą do zaspokajania potrzeb, ale i do nawiązywania satysfakcjonujących relacji. Większego znaczenia nabrały potrzeby wyższego rzędu;
- marketing to obszar nierozdzielnie związany z obsługą klienta [Christopher, Payne i Ballantyne 1996].

Niewątpliwie marketing na płaszczyźnie business-to-business, na przestrzeni lat dynamicznie się rozwinął czerpiąc zarówno z konceptów nauk humanistycznych jak i ścisłych oraz poszerzając swój zakres zainteresowań z marketingu ścisłego do szeroko pojętego marketingu usług biznesowych [Sheth i Sharma 2006]. Wymuszone to zostało przez rozwój rynku instytucjonalnego ale również bardzo świadome zachowania jego uczestników. Na proces podejmowania decyzji o zakupie produktu ma wpływ szereg czynników i źródeł informacji związanych z otoczeniem, działaniami marketingowymi oraz własnymi doświadczeniami kupującego [Lazer i Culley 1983]. Obecnie struktury po stronie kupujących są mocno rozwinięte, zwłaszcza w sieciach detalicznych, gdzie zatrudniani są profesjonaliści odpowiadający za zaopatrzenie placówek, by realizować strategię sieci. Zatem już sam proces zakupu na rynku instytucjonalnym jest złożony i obejmuje wielu uczestników, którzy mają wpływ na ostateczną decyzję. Stąd analiza tego obszaru wymaga współpracy z organizacją

oraz dogłębnej wiedzy, co wpływa na decyzję o zakupie. Zwłaszcza, że szacuje się, że wartość wszystkich transakcji B2B jest średnio dla firmy przynajmniej dwukrotnie większa niż transakcji na rynku konsumenckim [Slater 1999].

Na podstawie zaprezentowanych w rozdziale teorii wyodrębnić można szereg założeń marketingu partnerskiego, jako drogi budowania trwałej współpracy z partnerem.

Zarówno M. Grzybek jak i K. Fonfara utrzymują, że organizacja powinna koncentrować się na rozwijaniu relacji z istniejącymi klientami w stopniu nie mniejszym niż na pozyskiwaniu nowych klientów. Wielu zarządzających oraz pracowników działów komercyjnych jest tak skupionych na ekspansji firmy i zdobywaniem nowych nabywców, że przykłada mniejszą wagę do wzmacniania obsługi obecnych partnerów. Jest to błędny kierunek z dwóch powodów. Po pierwsze, pozyskanie nowych klientów jest bardzo kosztowne. Firma ponosi wydatki na zdobycie potencjalnych klientów, z których tylko część dokona transakcji, a jeszcze mniejsza grupa pozostanie lojalnymi klientami. Drugą wadą takiego podejścia to tzw. efekt dziurawego wiadra – poszukując nowych klientów, a zaniedbując istniejących, Ci drudzy odchodzą. Zdobywanie nowych klientów jest wielokrotnie droższe aniżeli utrzymanie lojalnych nabywców [Grzybek 2007, Fonfara 1999].

Ponadto kluczowe jest właściwe zdiagnozowanie potrzeb klienta, ocena potencjału współpracy i obranie kierunku jej rozwoju a zatem indywidualizacja jest w marketingu partnerskim uzupełnieniem segmentacji [Grzybek 2007]. Szerzej temat został opisany w dalszych rozdziałach pracy.

Innego podejścia w marketingu partnerskim wymagają też elementy marketingu mix. Podobnie jak w konsumenckim, możliwe jest zastosowanie 4P oraz 7C, jednak charakter tych narzędzi musi być dostosowany do rynku instytucjonalnego. Szerzej o dopasowaniu kompozycji 4P na potrzeby B2B przedstawione zostało w trzecim rozdziale dysertacji.

Współpraca ukierunkowana na długofalowe działanie zwiększa skuteczność, zmniejsza ryzyko, na jakie narażone są obie strony i przynosi wymierne korzyści [M.Grzybek 2007]. Dynamiczny rynek, jakim jest branża napojów alkoholowych wymusza na kadrze menadżerskiej wysoką elastyczność działania i dopasowywanie się do szans i zagrożeń. Dla przedsiębiorstw stosujących podejście relacyjne ma ona być sposobem na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej budowanej na relacjach tworzonych głównie dzięki wiedzy o ich potrzebach [Deszczyński 2014].

Nakładając na przytoczone modele i założenia marketingu partnerskiego kontekst branży napojów alkoholowych z punktu widzenia producentów, poniżej zaproponowano zestaw

elementów dla przedsiębiorstwa tego typu oraz zaproponowano obszary, które powinny zostać uwzględnione w strategii klienckiej.

Element 11C	Możliwe działania producenta branży alkoholowej w ramach elementu 11C
1. Customer	przedstawiciele handlowi oraz inni pracownicy działu sprzedaży (kierownicy sprzedaży, kierownicy ds. kluczowych klientów) regularnie odwiedzający punkty sprzedaży. Do zakresu ich obowiązków należą: zbieranie zamówień, komunikacja i informowanie o nowościach i ofertach, budowanie relacji, dostarczanie materiałów reklamowych i wyposażenia punktów sprzedaży takich jak: lodówki, stojaki, meble, szkło etc. organizowanie programów i promocji handlowe dla partnerów; przyznawanie bonusów i rabatów dla stałych klientów;
2. Categories	potencjalne elementy obszaru kategorii to: <ul style="list-style-type: none"> • segmentacja rynku konsumentów na podstawie diagnozy potrzeb poszczególnych grup; • oferta przygotowana dla poszczególnych segmentów; • opracowana strategia marek poprzez wyznaczenie priorytetowych rynków i kanałów sprzedaży dla każdego produktu; • aktywności promocyjne marek zgodne z segmentacją konsumentką i strategią marki w kanałach sprzedaży; • prezentacje nowych produktów dla partnerów handlowych; • racjonalnie zbudowana strategia cenowa produktów;
3. Capabilities	dostępność produktów umożliwiającą płynną rotację na półce i stałe dostawy do klienta. Produkty znane przez konsumentów i postrzegane, jako wysokiej jakości i warte swojej ceny lub jako dobra oferta w przypadku produktów segmentu ekonomicznego; oferta atrakcyjnych z punktu widzenia klienta oraz jego klientów materiałów reklamowych jak plakaty, oznaczenia ceny i inna miękka poligrafia, wyposażenie punktów sprzedaży – meble, akcesoria, wyposażenie na eventy;
4. Cost	stale kontrolowana marża dla poszczególnych kanałów sprzedaży i kluczowych klientów; aktywacje w handlu z uwzględnieniem zwrotu z inwestycji (wyjątkiem jest gastronomia, gdzie jednym z głównych celów jest wizerunek, a nie tylko marżowość);
5. Control of the „Contact to cash” process	niezawodny system transakcyjny pozwalający na monitorowanie zamówień, sprzedaży, rozliczeń; oznaczenia produktów dostosowane do systemów zamówień klientów z uporządkowanym katalogiem produktów i odpowiednimi indeksami, powiązanych z indeksami produktów u klienta;
6. Collaboration	współpraca pomiędzy producentami, a detalistami i gastronomami nie zamyka się tylko na wizycie przedstawiciela handlowego w punkcie, ale obejmuje kilka innych obszarów: <ul style="list-style-type: none"> • w dużych sieciach handlu detalicznego jeden z producentów każdej kategorii (piwo, alkohole mocne etc.), zazwyczaj lider w danej sieci przyjmuje rolę doradcy w kategorii wspierając klienta wiedzą rynkową, analizami oraz wyposażeniem, które mają na celu zwiększenie efektywności działań i wzrost sprzedaży całej kategorii. Szczególnie powszechne są zabudowy kategoriale całych alejek z produktami branży; • producenci często nawiązują współpracę z kolejnym ogniwem w łańcuchu dostaw i ściśle współpracują z hurtowniami, wyposażając je w odpowiednią wiedzę oraz wspierając zarządzanie siłami sprzedaży dystrybutorów. Dzięki temu obsługa punktów sprzedaży detalicznej i gastronomicznej odbywa się na jeszcze wyższym poziomie; • w kanale gastronomicznym oraz w przypadku eventów występuje silna współpraca gastronomów i organizatorów imprez z działami marketingu i trade marketingu producentów. Współpraca rozszerzona jest o wyposażenie, sprzęt, atrakcje dla konsumentów i wystrój, który nierzadko jest wypracowywany wspólnie; • producenci inwestują bardzo duże środki na badania marketingowe, analizy trendów rynkowych, zachowania konsumentów, skuteczność merchandisingu etc. Z uwagi na dobre relacje, wnioski z takich badań są prezentowane i przekazywane klientom; • alkohol, oznaczony przez ustawodawcę, jako dobro niepożądane wymaga dodatkowych działań i zabiegów, jakie nie są potrzebne w przypadku innych produktów FMCG. Producenci, chcąc być postrzegani, jako firmy odpowiedzialne społecznie, wspierają kampanie związane z Ustawą o wychowaniu w trzeźwości- wyposażają punkty sprzedaży

	w odpowiednie materiały jak plakaty, naklejki i tabliczki informacyjne, biorą udział w kampaniach edukacyjnych i akcjach charytatywnych;
7. Customization	JBP (ang. Joint Business Plan)- wspólne budowanie biznesu z kluczowymi klientami, która zawierają nie tylko samą ofertę i kontrakt, ale wszystkie działania dodatkowe i uwzględniając zarys relacji w przyszłości i plan rozwoju przedsiębiorstw;
8. Communication, interaction & positioning-	podmioty prowadzące sprzedaż alkoholu, to zawsze pierwsze jednostki, które dowiadują się o zmianach w ofercie producentów, rebrandingu marek, planowanych promocjach i nowościach. Ma to na celu zarówno wzmocnienie relacji poprzez stałe informowanie, ale także budowanie dystrybucji dla wygody końcowych konsumentów. Nie powinna się bowiem zdarzyć sytuacja, w której konsument widział reklamę nowego produktu, ale jego poszukiwanie w punkcie sprzedaży jest bezskuteczne, gdyż produkt nie ma jeszcze odpowiedniego poziomu dystrybucji. Taka sytuacja pogarsza wizerunek zarówno marki, jak i punktu sprzedaży – rości rozczarowanie i niechęć konsumenta;
9. Customer measurments	nie jest optymalną sytuacją, w której wszystkie możliwe punkty, we wszystkich kanałach mają w asortymencie wszystkie produkty z całej branży. W niektórych miejscach pewne marki nie znajdują konsumenta, co grozi przeterminowaniem się towaru i mrożeniem środków finansowych klienta. Producenci muszą, zatem na bieżąco badać rynek i dopasowywać szerokość asortymentu do placówek handlowych i ich kupujących. Nie wszyscy klienci wymagają identycznych inwestycji i obsługi ze strony producentów; Ponieważ rynek jest bardzo dynamiczny, producenci powinni optymalizować nakłady, w tym również częstotliwość odwiedzin handlowców, aby optymalnie wykorzystywać zasoby;
10. Customer care	w celu kompleksowej obsługi klientów, w ofercie znajdują się stałe serwisy takie jak: <ul style="list-style-type: none"> • obsługa handlowców obejmująca regularne odwiedziny w punktach sprzedaży, stały kontakt z dedykowaną osobą w przypadku jakichkolwiek problemów; • w przypadku kategorii piwa w gastronomii, regularne czyszczenie instalacji KEG; • wyznaczenie osób zajmujących się kluczowymi klientami. Zarówno handlowców, jak i osoby w dziale obsługi klienta, logistyce czy księgowości; • dostawa materiałów reklamowych i wyposażenia do punktów; • infolinia dla klientów – bardzo często wskazana jest na produkcie i dostępna również dla klientów; • infolinia dotyczącą serwisów sprzętu – np. lodówek producenckich;
11. Chain of relationships	firmę tworzą ludzie, którzy tworzą sieci powiązań między osobami pracującymi w powiązanych firmach. Do integracji niewątpliwie przyczyniają się wszelkiego rodzaju spotkania, szkolenia, targi i imprezy organizowane przez jedną ze stron.

Tabela 3 Diagnoza 11C dla producenta alkoholu na rynku B2B

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Gordon, 2001]

Usatysfakcjonowany, zadowolony klient może stać się lojalnym partnerem handlowym i przyspieszyć budowanie przewagi konkurencyjnej swojego dostawcy. Lojalność jest jednak zasobem sama w sobie, a pochodną trwałej, obustronnej korzystnej relacji. Odpowiednio wybrane i zastosowane narzędzia marketingu partnerskiego wspomagają zarządzanie relacją, dzięki czemu zasoby są zwiększane i przynoszą organizacji wymierne korzyści.

Przedsiębiorstwa chcące pomnażać i wykorzystywać swoje zasoby relacyjne jak najefektywniej stają przed problemem wyboru najlepszego sposobu zarządzania nimi. Dalsza część pracy, zwłaszcza jej ostatnie i części obejmują rozważania na temat budowy strategii klienckiej i doboru narzędzi marketingu partnerskiego prowadzących do maksymalizacji pozytywnych efektów płynących z lojalności klientów oraz wspólnej budowy przewagi konkurencyjnej na rynku B2B.

2. Rynek napojów alkoholowych w Polsce

Autor przeprowadził badania mechanizmów budowania lojalności pomiędzy producentem i podmiotami prowadzącymi sprzedaż jego produktów na przykładzie branży napojów alkoholowych. Wielkość i wartość, a co za tym idzie, istotność gałęzi w branży FMCG oraz relatywnie niewielka ilość głównych producentów umożliwiają obserwowanie efektów działań poszczególnych podmiotów.

Ten wielki i bardzo wartościowy rynek w drugiej dekadzie XXI w. podobnie jak inne rynki dóbr konsumpcyjnych, jest już dojrzały i nasycony. Aby pozostać konkurencyjnym zarówno producenci, jak i detaliści stale podejmują działania promocyjne oraz komponują nowe, atrakcyjne oferty dla potencjalnych klientów.

Alkohole, ze względu na swoje pobudzające właściwości, zaliczane są do używek. Funkcjonowanie producentów na tym rynku jest inne niż w przypadku pozostałych produktów spożywczych. Mimo bardzo dużego popytu na te produkty, spożycie ich nie jest niezbędne, a wręcz klasyfikowane, jako niepożądane społecznie. Ze względu na negatywne skutki społeczne i zdrowotne ich wytwórcy są objęci różnego rodzaju ograniczeniami [Rynek Używek cz.I 2013]. Producenci alkoholu mają przede wszystkim ograniczone możliwości promowania swoich wyrobów. O ile w przypadku piwa, możliwe jest stosowanie reklam w mediach w ściśle określonych godzinach i formach, to mocniejsze alkohole mogą być promowane właściwie tylko w punktach sprzedaży. Komunikacja z odbiorcą końcowym w miejscach sprzedaży jest więc główną, a często nawet jedyną formą reklamy i dotarcia do potencjalnego konsumenta. Z związku z tym większość aktywności musi być skupiona w punkcie sprzedaży, a tym samym współpraca producenta z punktami detalicznymi i gastronomią jest kluczowa dla sukcesu obu stron.

Uwzględniając dodatkowo dużą dynamikę branży – zarówno pod kątem rozwoju oferty jak i działań ukierunkowanych na osiągnięcie jak największego udziału rynkowego, autor uznał rynek napojów alkoholowych za bardzo ciekawy przykład, na podstawie którego zaprezentować można mechanizmy budowania trwałych relacji między podmiotami na nim działającymi.

Niewątpliwym atutem branży alkoholowej pod względem zaprezentowania szerokiego spektrum narzędzi marketingu partnerskiego jest szerokość dystrybucji. Napoje alkoholowe sprzedawane są bowiem za pośrednictwem wszystkich kanałów. Od handlu zorganizowanego (sieci detaliczne), poprzez rozdrobniony handel tradycyjny (niezrzeszone, samodzielne sklepy), kanał gastronomiczny aż po wydarzenia sponsorowane (eventy). O ile podmioty w ramach

handlu zorganizowanego dokonują zakupu towaru bezpośrednio od producentów, przedstawiciele handlu niezrzeszonego oraz gastronomii zaopatrują się najczęściej za pośrednictwem dystrybutorów hurtowych. Kanał hurtowy został jednak celowo pominięty w przeprowadzonych badaniach. Autor, we współpracy producenta i podmiotów prowadzących sprzedaż, istotną wagę przykładają do znaczenia konsumenta w relacjach między podmiotami. Przeprowadza analizę porównawczą kompozycji marketing mix pomiędzy B2B, a B2C, wskazuje na rolę marki w ofercie do konsumenta końcowego, podkreśla istotę merchandisingu, zarządzania kategorią i promocji konsumenckich. Wszystkie te czynniki mają duże znaczenie w detalu i gastronomii. W przypadku kanału hurtowego waga rabatów i bonusów gotówkowych byłaby sztucznie podwyższona, podczas gdy narzędzia budujące przewagę w punkcie sprzedaży byłyby zaniżone, jako że taki punkt sprzedaży do odbiorców końcowych w kanale hurtowym najczęściej nie występuje. Duże znaczenie ma również fakt, że hurtownie alkoholowe prowadzą najczęściej sprzedaż produktów wszystkich producentów i nie muszą wybierać pomiędzy poszczególnymi ofertami, jak to ma miejsce prawie zawsze w gastronomii, a w dużej mierze w detalu.

Mimo bardzo szerokiej drogi dotarcia do konsumentów, w branży alkoholowej, z uwagi na duże bariery wejścia oraz obostrzenia prawne działa niewiele podmiotów. Większość udziałów każdej kategorii należy do 3-4 graczy, natomiast pozostałe kilka procent wolumenu rozdzielone jest pomiędzy małych producentów, działających najczęściej lokalnie (wyjątkiem jest rynek wina). Przy relatywnie scentralizowanym rynku, trendy poszczególnych kategorii mogą zależeć od działania nawet jednego gracza. Przykładem może być wojna cenowa na rynku piwa, którą w 2011 roku rozpoczęła Grupa Carlsberg Polska obniżając znacząco cenę swojego piwa z segmentu ekonomicznego – Harnaś, a następnie wchodząc do największej sieci dyskontowej Biedronka z tańszą wersją flagowego produktu – piwa Carlsberg. Ze względu na wysoką wrażliwość na cenę konsumentów piwa, zwłaszcza klientów sklepów dyskontowych, działanie CP zmusiło pozostałych dwóch dużych graczy rynku piwa – Kompanię Piwowarską oraz Grupę Żywiec do intensywnej promocji, również cenowych. Sytuacje tego typu mogą doprowadzić do trudno odwracalnego spadku wartości kategorii. W powyższym przypadku ceny nie wróciły bowiem do poziomu sprzed obniżek. Tak duży wpływ jednego podmiotu na cały rynek to kolejny przykład na potwierdzenie istotności ścisłej współpracy w łańcuchu dostaw. Uwzględniając dodatkowo konsolidację rynku detalicznego, należy zaznaczyć, że utrata partnera to utrata dużej wartości rynku dla obu współpracujących stron- zarówno producenta, jak i dystrybutora.

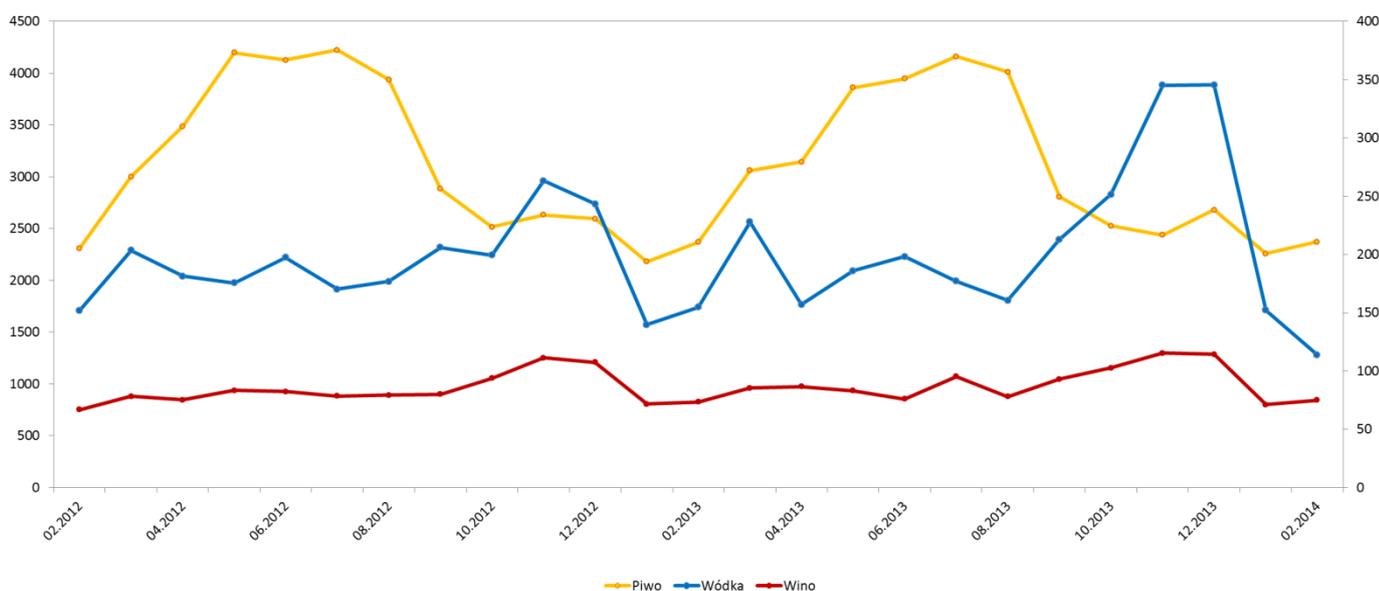
Niewątpliwie branża ma istotne znaczenie także dla państwa. Zarówno w ujęciu ekonomicznym, gospodarczym jak i politycznym. Dotyka bezpośrednio działalności wielu podmiotów gospodarczych, producentów rolnych i społeczeństwa. Producenci napojów alkoholowych są znaczącymi odbiorcami dla dostawców produktów oraz usług, a nierzadko jednymi z największych pracodawców na terenie, na którym działają. Duża rola wiąże się także z dochodami generowanymi z prowadzonej działalności gospodarczej i produkcyjnej, a co za tym idzie – płaconych do budżetu państwa podatków pośrednich VAT, akcyzy, opłat koncesyjnych, ale także tworzeniem miejsc pracy [Borowska 2007]. Dla społeczeństwa branża jest więc bardzo istotna na poziomie zarówno mikro- jak i makroekonomicznym. W 2014 roku z tytułu akcyzy oraz podatku dochodowego, do budżetu państwa wpłynęło 11,3 mln zł [Zgliczyński 2016].

Alkohol, z punktu widzenia produktowego, można podzielić na dwie grupy- napoje alkoholowe oraz inne alkohole nieprzeznaczone do spożycia. Ponieważ tylko pierwsza z nich należy do obszaru badawczego niniejszej pracy, alkohole wykorzystywane w przemyśle, zostają w dalszej części pominięte. Napoje alkoholowe obejmują trzy podstawowe kategorie produktów: piwo, wyroby winiarskie (wino i inne fermentowane napoje winiarskie) oraz napoje spirytusowe. Wymienione grupy towarowe różnią się między sobą przede wszystkim procesem produkcji, a także zawartością alkoholu. Napoje spirytusowe powstają w wyniku destylacji po fermentacji, wyroby winiarskie tylko w wyniku fermentacji, natomiast piwo warzone jest na bazie dojrzewającej brzezki [IERiGŻ 2014].

W pierwszej dekadzie XXI w. polski rynek alkoholu i napojów alkoholowych intensywnie się rozwinął. W latach 2001-2012 wartość krajowego rynku alkoholi wzrosła z 17,3 mld zł w 2000 r. do 28,3 mld zł w 2012 r [Rynek Używek cz.I 2013]. Tak wysoka dynamika spowodowana była głównie wstąpieniem Polski do Unii Europejskiej i otwarciem rynków, a także ze wzrostem siły nabywczej Polaków. Dzięki znacznemu wzrostowi zarówno popytu krajowego jak i eksportu w latach 2000- 2011 istotnie wzrosła produkcja piwa (+52%) oraz napojów spirytusowych (+56%). Jediną grupą alkoholi, których produkcja w Polsce zmalała były artykuły winiarskie (aż o 75%) [IERiGŻ 2014]. W roku 2016 produkcja piwa przekroczyła 40,73 mln hl i wzrosła o 0,5% względem poprzedniego roku. W tym samym okresie produkcja wyrobów spirytusowych wzrosła o 3,4% osiągając poziom 98,2 mln l, natomiast artykuły winiarskie zanotowały dalszy spadek o 11,7% do poziomu 77,6 mln l. Przyczyn systematycznych spadków upatrywać można w odmiennych nawykach konsumenckich oraz w zmianach poziomu cen alkoholi, a w następstwie w różnicach w ich wzajemnych relacjach].

Szacuje się, że całkowite spożycie alkoholi, (uwzględniając produkty pochodzące z szarej strefy), wynosiła w Polsce ok. 9,7 l 100-procentowego alkoholu na osobę [Ekonomia RP, 08,2013].

W obszarze sprzedaży, w roku 2013 GUS odnotował sprzedaż ponad 38,9 mln hl piwa, 3,48 mln hl napojów spirytusowych oraz prawie 1,43 mln hl wina. Początek XXIw. był dobry dla wszystkich browarów oraz producentów wyrobów spirytusowych. Poniższy rysunek przedstawia kształtowanie się sprzedaży tych kategorii na przestrzeni 2012, 2013 i początku 2014 roku.



Rysunek 11 Miesięczne wolumeny sprzedaży kategorii napojów alkoholowych (w '000 hl)

Źródło: GUS, luty 2014, (Uwaga: dla kategorii wódki i wina odpowiednia jest oś główna po lewej stronie wykresu, dla piwa- oś pomocnicza po prawej stronie).

Miesięczna wielkość sprzedaży piwa w tym okresie wyniosła ok. 3 044 khl miesięcznie, podczas gdy wódka odnotowała sprzedaż ok. 202 khl miesięcznie, a wino tylko 87 khl. Dane bazują na przesyłanych obowiązkowo do GUS deklaracjach ze strony producentów. Są więc odzwierciedleniem sprzedaży ex factory wszystkich producentów alkoholu w kraju. Na wykresie przedstawiona jest bardzo charakterystyczna dla rynku alkoholowego sezonowość. Szczególnie widoczny jest wzrost sprzedaży piwa w miesiącach letnich (maj- sierpień) oraz szczyt w okresie świąteczno- noworocznym w przypadku wódki. Nieznaczny pik sprzedażowy wina w tym samym okresie spowodowany jest w dużym stopniu dynamicznym wzrostem sprzedaży win musujących. Dane obrazujące sprzedaż ex factory są odzwierciedleniem sprzedaży do klientów bezpośrednich producentów (sieci handlowe, hurtownie), odsprzedaż

do końcowych użytkowników jest więc przesunięta względem powyższego wykresu o ok. 2 tygodnie do miesiąca.

Agencja badawcza IWSR (International Wine & Spirit Research) szacuje, że w 2018 r. Polacy wypiją prawie 4,3 mld litrów alkoholu. Z tego 3,61 mld litrów ma stanowić sprzedaż piwa, a 246 mln litrów – sprzedaż wódki [Forbes, 09.2013]. Będzie to spadek w kategorii piwa w porównaniu do 2013 roku, kiedy sprzedaż wyniosła 3,71 mld litrów, a wzrost wódki wobec sprzedanych 348 mln litrów w tym samym roku [KPMG 2014].

2.1. Struktura sprzedaży na rynku alkoholowym

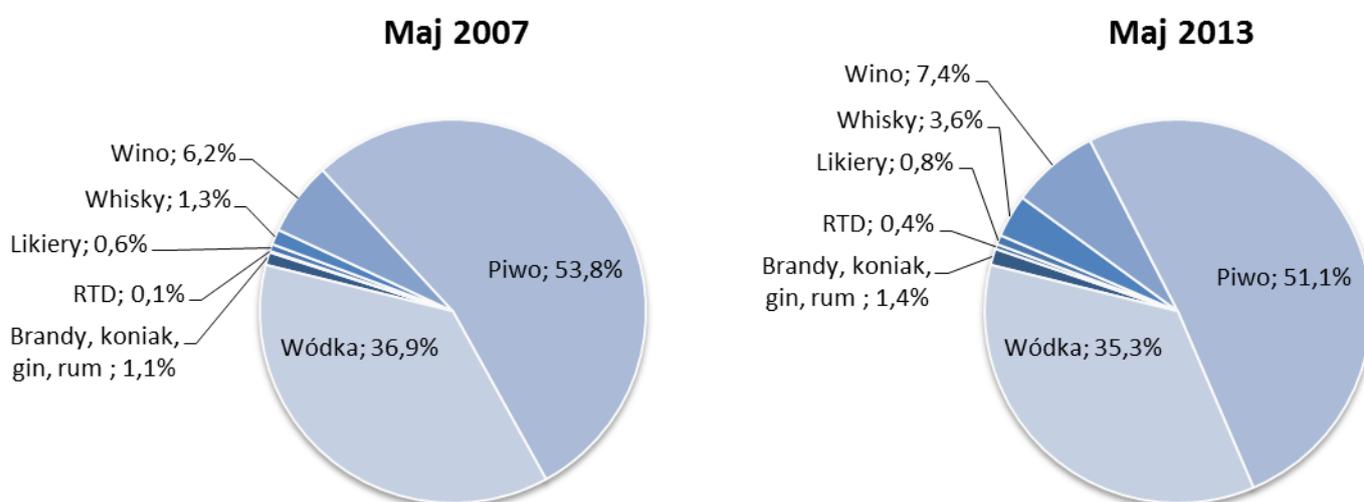
Przywołane statystyki sprzedaży są pochodną dostępności napojów alkoholowych, preferencji konsumentów oraz wzrostu ich siły nabywczej. Centrum Badań Marketingowych INDICATOR w swoich badaniach dotyczących preferencji Polaków prezentuje m.in. odpowiedź na pytanie: „Jaki napój alkoholowy pili w ciągu ostatnich trzech miesięcy”. Ponad ¾ ankietowanych wskazało piwo. Prawie połowa respondentów wskazała wódkę, natomiast ok. 30% deklaruje, że sięgnęła po wino [Garlicki 2010]. Po piwie najpopularniejszym trunkiem pozostaje biała wódka. Taki wybór zadeklarowało 43,2% konsumentów. Odsetek ten zmalał w stosunku do 2006 r. kiedy wódka była alkoholem pierwszego wyboru aż dla 55% konsumentów. W tym samym czasie poziom preferencji wódek kolorowych, jako napoju alkoholowego pierwszego wyboru również zmalał z 13% do 8,5%. Największy spadek popularności odnotowały wina – z 16,7% na 8,3%. Popularne stają się z kolei drinki gotowe do spożycia, czyli RTD (ready-to-drink) oraz wódki luksusowe- głównie whiskey [Garlicki 2010].

W wywiadzie przeprowadzonym przez KPMG w 2013 roku respondenci wskazywali rodzaje napojów alkoholowych, które spożywali w ostatnim roku. 88% ankietowanych przynajmniej 1 raz sięgnęło po piwo, podczas gdy 73% piło je kilka razy i regularnie. 76% pytanych spożywało wino minimum 1 raz w roku (45% kilka razy i regularnie). Do przynajmniej jednego spożycia wódki przyznało się 79% respondentów, natomiast prawie co 2 dorosły Polak (ponad 43%) pił ją kilkakrotnie i regularnie [KPMG 2014]. W tym samym roku piwo stanowiło więc 55,6% całkowitej ilości spożycia napojów alkoholowych w Polsce, wyroby spirytusowe - 37,2%, natomiast wino 7,2% [Zgliczyński 2016].

Dominującą kategorią w strukturze spożycia alkoholi pod względem ilości spożywanego alkoholu jest piwo ze spożyciem przekraczającym 99,9 l piwa per capita w 2014 r. (vs 94,4l w 2008 r.), na drugim miejscu uplasowało się spożycie artykułów winiarskich (wina gronowe+

miody pitne) z wynikiem 5,8 l w 2012r. i spadkiem względem 2008r (8,2 l w przeliczeniu na mieszkańca). Trzecią kategorię stanowią napoje spirytusowe, których spożycie per capita w 2014 r. wyniosło 3,2 l. I był to spadek z 3,4 l sześć lata wcześniej [Przemysł spożywczy, 2014; Zgliczyński 2016]]. Mniejszą konsumpcję fermentowanych napojów winiarskich tłumaczy niższy poziom spożycia tych najtańszych produktów. Spadku tego w ramach całej kategorii wyrobów winiarskich, nie odbudował wzrost konsumpcji wina gronowego wynikający ze zmian nawyków konsumentów, oraz bogatej oferty przy wciąż niskiej dynamice cenowej [IERiGŻ 2013].

Poniższe rysunki prezentują rozkład poszczególnych segmentów alkoholi pod względem wartości sprzedaży i stanowią porównanie udziałów rynkowych w 2013 r. z rozkładem sprzed sześciu lat.



Rysunek 12 Porównanie wartościowego udziału sprzedaży kategorii alkoholowych
 Źródło: ACNielsen Polska, MAT 12 miesięcy, Czerwiec 2006 - Maj 2007, Czerwiec 2012- Maj 2013,

Jak już wyżej wspomniano wszystkie kategorie ustępują miejsca piwu, które odpowiada za ponad połowę wydatków Polaków przeznaczonych na napoje alkoholowe, choć względem 2007 roku straciło 2,7 p.p. Mimo wysokiej ceny za litr, wódka zanotowała spadek wartości ze sprzedaży. Kosztem piwa i wódki urosły wszystkie pozostałe kategorie – począwszy od wina – o ponad 1,2 p.p przez ogromny wzrost whisky – prawie trzykrotny wzrost – do 3,6% rynku, aż do nowych, rozwijających się w Polsce produktów jak RTD, likiery, brandy, rumy i koniak, które stanowią w sumie 2,4% rynku wzrastając z niecałych 1,8%. Wzrost wartościowej sprzedaży wina, mimo malejącej konsumpcji per capita tłumaczy się zmianą preferencji konsumentów-

znacznie mniej sprzedaje się najtańszych wyrobów winiarskich, a istotnie wzrosła sprzedaż droższych win gronowych.

W dłuższej perspektywie najbardziej umocniła się wartość sprzedaży kategorii napojów spirytusowych- aż o 60% (względem lat 2001-2004) osiągając sprzedaż 3 mld zł rocznie w latach 2009-2012. W analogicznym okresie wartość sprzedaży piwa również dynamicznie wzrosła- o 56% notując sprzedaż 8,8 mld zł rocznie. Polski sektor winiarski natomiast spadł o 4% zmniejszając wartości produkcji sprzedanej do 766 mln zł rocznie w latach 2009-2012. W pierwszej dekadzie XXI w. nastąpiła silna koncentracja skutkująca zmniejszeniem się ilości producentów o ponad połowę do 99 w 2011 r. (vs, 2001 r.) . Redukcja najbardziej dotknęła przedsiębiorstwa winiarskie, których liczba spadła o 73% do 21 czynnych przedsiębiorstw [Rynek Używek cz.I 2013].

Piwo	Wódka	Wino
<p>Kompania Piwowarska 34%</p> <p>Tyskie Lech Żubr Redds</p> 	<p>CEDC 43%</p> <p>Bols Żubrówka Soplica Grant's</p> 	<p>Grupa Ambra SA 22%</p> <p>El Sol Dorato Cin&Cin Fresco</p> 
<p>Grupa Żywiec 31%</p> <p>Żywiec Tatra Heineken Warka</p> 	<p>Stock Polska 24%</p> <p>Stock Lubelska Saska Żołądkowa Gorzka</p> 	<p>CEDC 10%</p> <p>Carlo Rossi Cinzano Barefoot Gancia</p> 
<p>Carlsberg Polska 20%</p> <p>Okocim Harnać Carlsberg Kasztelan</p> 	<p>Marie Brizard Wine % Spirits PolskaWS 16%</p> <p>Sobieski Krupnik Marie Brizard</p> 	<p>Bartex 8%</p> <p>Istra Edel Kadarka Igristoje</p> 

Rysunek 13 Głównie gracze w kategoriach branży alkoholowej w Polsce (według wolumenowego udziału rynkowego (%))

Źródło: Piwo: Nielsen , MAT 12M grudzień 2016, wódka Rynek Alkoholowe 2017, wino Nielsen MAT styczeń 2013

Zdecydowana większość wymienianych wyżej produktów pochodzi od zaledwie kilku graczy w każdej kategorii. Jak wspomniano na początku niniejszego rozdziału, z uwagi na bardzo duże bariery wejścia na rynek alkoholi i ogromne koszty działalności, większość udziałów rynkowych należy do kilku firm. Zarówno w przypadku piwa jak i wódki ponad 80% wielkości sprzedaży każdej z tych kategorii przypada na trzech głównych graczy. Trzy największe firmy browarnicze to polskie spółki będące własnością międzynarodowych

koncernów – Kompania Piwowarska SA, po przejęciu koncernu SABMiller w październiku 2016 r. jest w całości własnością Anheuser-Busch InBev³, głównym akcjonariuszem Grupy Żywiec, jest Heineken International BV natomiast Carlsberg Polska, to spółka, której głównym udziałowcem jest duński koncern piwowarski Carlsberg Breweries A/S. Kancetracja na piwnym rynku może się jednak zmniejszać z uwagi na umacniająca się pozycje małych graczy. Udziały zyskują zarówno średnie browary jak Van Pur czy Perła Browary Lubelskie, które osiągnęły 5,6% wartościowego udziału rynkowego w 2013 roku vs 4,1% w 2008r. jak i mniejsze browary regionalne, które urosły z 3,1% do 4,7% wartości rynku w analogicznym okresie [KPMG 2014]. Te ostatnie po 2012 roku przestały być dostawcami lokalnymi, a rozpoczęły dystrybucje krajową, co pozwala przewidywać kolejne wzrosty udziałów. Lider na rynku wódek – CEDC to jeden z największych producentów wódki na świecie. W lipcu 2013 CEDC została przejęta przez Russian Standard Corporation. Firma jest liderem w segmencie wódek czystych, gdzie posiada 41% wartościowej sprzedaży i wiceliderem w segmencie wódek smakowych z 38% rynku. Zajmująca drugą pozycję Stock Polska/Polmos Lublin od 2007 roku stanowi część międzynarodowej firmy Stock Spirits Group. Firma jest liderem w segmencie wódek smakowych z udziałem 53% [Rynki Alkoholowe 2017]. Marie Brizard Wine & Spirits (wcześniej Belvedere S.A.) to holding zrzeszający producentów napojów alkoholowych, do którego należy polska firma Sobieski Spółka z. o. o. Najmniej skonsolidowana jest branża wina. Trzech głównych graczy odpowiada za 40% rynku. Oprócz przywoływanej już CEDC, pozostali gracze – Grupa Ambra SA i Bartex Winiarnia to polskie przedsiębiorstwa zajmujące się produkcją, importem i dystrybucją win.

2.2. Rynek piwa w Polsce

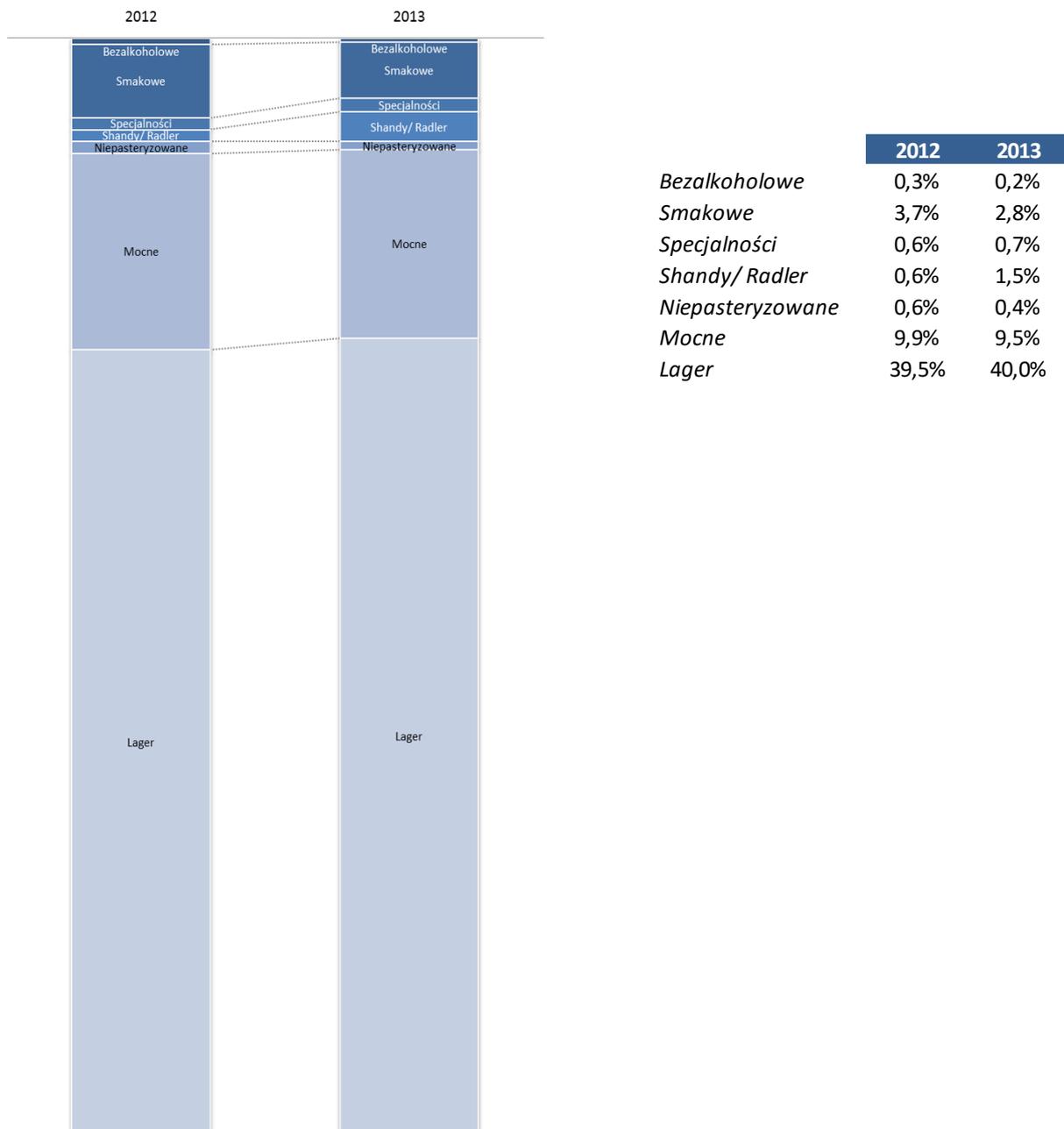
Ze względu na powszechne występowanie i niewysoką cenę surowców niezbędnych do jego wytworzenia, piwo produkowane jest w bardzo wielu krajach. Szereg światowych koncernów rozlokowało swoje browary w krajach o niskich kosztach produkcji, tak jak to miało miejsce w Polsce w latach 90. XX wieku, gdy polskie browary zostały przejęte przez koncerny międzynarodowe, co pozwoliło zwiększyć moce produkcyjne i przyczyniło się do wzrostu eksportu polskiego piwa. Koncerny wprowadzają swoje produkty również do krajów, w

³ W momencie pisania niniejszej pracy, Kompania Piwowarska jest w trakcie zmiany właściciela. Z uwagi na wytyczne europejskich urzędów regulacji AB InBev zdecydował się w grudniu 2016 roku sprzedać aktywa należące do SABMiller w Europie Środkowej i Wschodniej, w tym Kompanię Piwowarską, japońskiemu koncernowi Asahi Group Holdings Ltd. za 7,3 miliarda euro. AB InBev zakomunikował, że zamknięcie transakcji ma nastąpić w pierwszej połowie 2017 roku [Portal spożywczy 2017].

których piwo nie jest popularne i promując je, przyczyniają się do wzrostu popytu na tych rynkach [IERiGŻ 2013].

Dzięki bardzo aktywnej działalności międzynarodowych koncernów pod koniec lat 90. XX w. polski rynek piwa bardzo się rozwinął. Rosnące dochody Polaków, agresywne promocje i reklama oraz zmiana modelu konsumpcji alkoholu wpłynęły na dynamiczny wzrost popytu. Coraz szersza oferta i pojawiające się nowe rodzaje piwa sprawiają dodatkowo, że grupa nabywców się systematycznie powiększa [IERiGŻ 2013].

Mimo że piwo zajmuje pierwsze miejsce pod względem wielkości i wartości sprzedaży, w najbliższych latach jego spożycie będzie spadać. Olbrzymie inwestycje browarów w poprzednich latach sprawiły, że poziom spożycia piwa zbliżył się w Polsce do poziomu krajów o silnej kulturze piwnej jak Niemcy lub Czechy. Jednak rynek już się nasycił i stracił możliwość dalszego dynamicznego rozwoju [Forbes 2013]. Ewentualnych szans wzrostu dla browarów można upartywiać w dywersyfikacji oferty. Lata 2012 i 2013 dla kategorii piwa to lata wprowadzania największej liczby nowości od lat 90., kiedy swoje marki wprowadzały koncerny międzynarodowe. Największą popularnością cieszyły się słabsze piwa smakowe i kategoria mieszanek piwa i lemoniady czyli tzw. Radler (nazwa pochodząca z krajów germańskich i słowiańskich) albo Shandy (nazwa napojów tego typu w krajach anglosaskich). Kompania Piwowarska wprowadziła wówczas na rynek Lecha Shandy w dwóch wariantach – cytrynowym i pomarańczowym oraz Wojaka Radler, Grupa Żywiec do swojego portfolio wprowadziła Warkę Radler w odsłonie cytrynowej i jabłkowej, natomiast Carlsberg Polska wzbogacił swoją ofertę o piwo Okocim Radler z limonką, a od kwietnia 2014 w sprzedaży pojawił się również Carlsberg Citrus – limonkowy wariant flagowego produktu koncernu. Mieszanki piwa z lemoniadą wprowadziły również mniejsze browary jak Łomża czy Perła. Poniższy rysunek przedstawia zmiany udziałów kategorii w handlu tradycyjnym w sezonie letnim 2013 vs 2012. Po wprowadzeniu nowych rodzajów piw kontrybucja segmentu Radler/ Shandy zwiększyła się z 0,6% do 1,5% głównie kosztem piw smakowych.



Rysunek 14 Wolumenowy udział segmentów w kategorii piwa (MAT 3- miesięczny maj-lipiec)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych AC Nielsen, MAT 3m maj-lipiec 2013 vs maj lipiec 2013

Drugim segmentem piwnym cieszącym się ogromną popularnością na początku drugiej dekady XXI w. były tzw. piwne specjalności czyli oryginalne produkty wytwarzane w inny sposób niż popularne lagery. Dotychczas piwa takie były dostępne tylko w ofercie małych browarów produkujących niewielkie ilości dla koneserów (np. Ciechan, Fortuna, Noteckie) lub większych browarów w ramach dystrybucji piw importowanych (np. Paulaner). Dynamiczny rozwój segmentu rozpoczęła Kompania Piwowarska wprowadzając swoją Kolekcję Specjalności pod marką Książęce. Firma zaoferowała konsumentom trzy produkty w regularnej ofercie - Ciemne Łagodne, Czerwony Lager oraz Złote Pszeniczne, a także pojawiające się sezonowo limitowane warianty Jasne Ryzowe w lecie i Burgundowe Trzy Słody

lub Korzenne w zimie. Odpowiedzią na to było wprowadzenie przez Carlsberg Polska Piw Sezonowych – Marcowego, Świętojańskiego, Wielkanocnego i Dożynkowego. Od marca 2014 również Grupa Żywiec ma w swoim portfolio nowe specjalności – Białe, Bock oraz Marcowe. Wzrost zainteresowaniem segmentem specjalności wykorzystały browary regionalne jak Łomża, Perła czy Namysłów, oraz browary rzemieślnicze, których znaczenie w poprzednich latach było marginalne. Z uwagi na wysoką cenę i mniejszą rozpoznawalność stanowią jeszcze niewielką część branży, jednak systematycznie rosnąca dystrybucja wykraczająca poza sklepy specjalistyczne oraz niesłabnący popyt ze strony kupujących mogą przyczynić się do jego wzrostu.

2.3. Rynek napojów spirytusowych w Polsce

Różnorodność surowców, z których może być produkowany alkohol etylowy (spirytus) oraz wszechstronność jego zastosowań sprawiają, że jest on produkowany we wszystkich krajach i wykorzystywany w wielu gałęziach przemysłu, a jego produkcja wykazuje od lat silny wzrost. Jest to związane jednak nie tylko z rozwojem produkcji napojów alkoholowych, ale przede wszystkim rozwojem sektora biopaliw, w którym bioetanol jest obok biodiesla podstawowym surowcem. Znacząco mniejszy jest obecnie udział popytu na alkohol etylowy ze strony przemysłu spożywczego i innego przetwórstwa przemysłowego.

Napoje spirytusowe również wytwarzane są na wszystkich kontynentach, jednak w poszczególnych rejonach świata produkowane są różne rodzaje tych trunków. Zależy to głównie od klimatu i dostępności surowców, z których się je wytwarza. W Polsce oraz krajach północnej i wschodniej Europy wódkę produkuje się przede wszystkim ze zbóż. Niezmiennie jest z kolei to, że podstawowym surowcem niezbędnym do wyprodukowania każdego napoju spirytusowego jest alkohol etylowy. Zawartość alkoholu w takich produktach waha się między 15 a 60%, jednak najczęściej jest to 40%.

Mimo ogromnego wyboru produktów w skali światowej, na płaszczyźnie krajowej występuje z reguły mała różnorodność produktów. Prowadzi to więc do bardzo dużego znaczenia handlu zagranicznego aby zaspokajać popyt mieszkańców. Zwłaszcza, że bogacenie się ludności zwiększa globalny popyt na napoje spirytusowe wysokiej jakości i o uznanych markach.

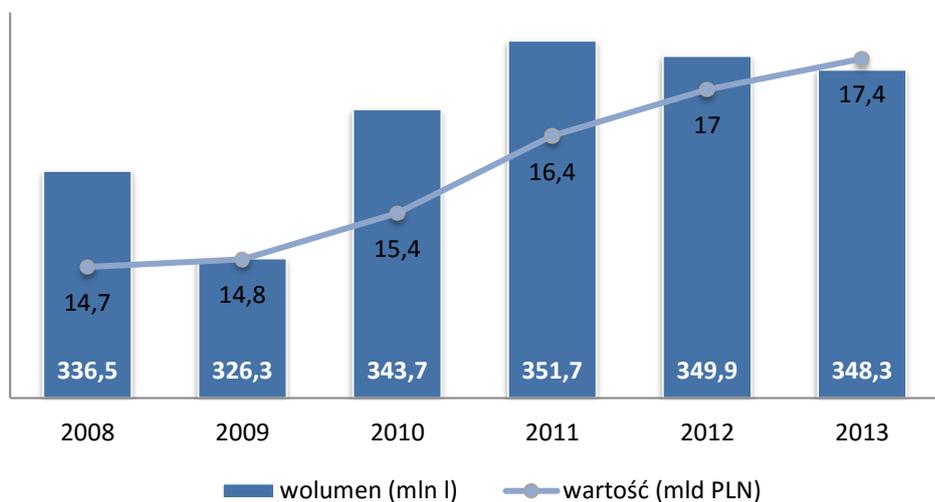
Identycznie jak w przypadku piwa, Unia Europejska jest w skali świata drugim, co do wielkości producentem napojów spirytusowych i ich największym eksporterem po Chinach.

W Unii Europejskiej, największym producentem pozostaje Wielka Brytania, gdzie w 2011 r. wytworzono ok. 7,50 mln hl napojów spirytusowych, w tym głównie whisky. Kolejne miejsca zajmują Francja (prawie 2 mln hl), Hiszpania (ok. 1,70 mln hl), Polska (1,27 mln hl), Włochy (1,14 mln hl) i Niemcy (1,11 mln hl). Jednak wymienione kraje różnią się znacząco strukturą towarową wytwarzanych napojów spirytusowych. W Unii Europejskiej Polska pozostaje największym wytwórcą wódki. W latach 2009-2011 produkowano jej w kraju ponad 100 mln hl rocznie, wobec mniej niż 80 mln hl w 2005 r. [IERiGŻ 2013].

Polska z uwagi na uwarunkowania klimatyczno-glebowe, a także wiekową tradycję, należy do państw produkujących głównie alkohole wysokoprocentowe ze zbóż i ziemniaków [Borowska 2007]. Struktura produkcji napojów spirytusowych w Polsce jest odmienna od tej, która występuje we wszystkich pozostałych krajach UE. Największy wolumen przypada bowiem na czystą wódkę. Drugą pod względem wielkości grupę stanowią likiery i wódki kolorowe. Pozostałe napoje spirytusowe mają marginalne znaczenie. Niewątpliwie wynika to właśnie ze wspomnianych uwarunkowań kulturowych i klimatycznych oraz tradycji. Nie mniej jednak, udział czystej wódki w produkcji napojów spirytusowych zmalał z prawie 85% w latach 2000-2003 do około 78% w latach 2005-2011 i 80% w 2012 r. Dla porównania średni jej udział w UE to około 16%, a przed przystąpieniem nowych krajów członkowskich wahał się w granicach 7% [IERiGŻ 2013].

W latach 90. XX w. nastąpiła prywatyzacja państwowych przedsiębiorstw, które miały monopol na produkcję alkoholu (Polmos). W 1999 w przetargu rozdysponowano marki dotychczasowego Polmosu. Większość zakładów weszła w posiadanie zagranicznych korporacji. Nowi właściciele inwestowali w nabyte marki budując pozycję konkurencyjną dostosowaną do funkcjonowania na otwartym rynku unijnym [Liczmańska 2012].

Choć w kontekście wartości sprzedaży, rynek alkoholi mocnych rośnie, jednak wolumenowo się kurczy. Z badań wynika, że tylko 1 na 10 dorosłych Polaków nie pije wcale napojów spirytusowych. 88% zadeklarowało spożycie tych trunków min 1 raz w roku [KPMG 2014]. W polskich sklepach już w 2013 r. sprzedano 1% mniej tych produktów niż w roku 2012. W tym samym czasie w ujęciu wartościowym, wydatki na napoje spirytusowe wzrosły o 6%. Poniższy rysunek przedstawia wielkość i wartość sprzedaży napojów spirytusowych w latach 2008- 2013. Wyraźną tendencją jest przesuwanie się konsumentów na droższe alkohole – Polacy kupują mniej litrów wódek, jednak wydają na nie więcej.



Rysunek 15 Ilość (w l) i wartość (w PLN) sprzedaży napojów spirytusowych w latach 2008- 2013.
Źródło: [KPMG 2014]

Spadek nastąpił głównie w kategorii wódki czystej, która najbardziej traci wolumen sprzedaży. Jej spadek wyhamowały jedynie wódki smakowe i aromatyzowane, które utrzymały poziom swojej sprzedaży, a niektóre produkty zanotowały niewielki wzrost [Rynki alkoholowe 2013]. Rynkiem wstrząsnęła też podwyżka akcyzy z 2014 roku (wzrost o 15% - z 4 960 do 5 704 euro/ 1hl 100% alkoholu). Choć finalnie założenia Ministerstwa Finansów były nietrafiona. Z uwagi na znacznie zwiększoną produkcję w czwartym kwartale 2013 r., do budżetu wpłynęło 89,5% przewidywanych wpływów [Ministerstwo Finansów 2015], a dodatkowe opłaty obniżyły rentowność branży. Jak twierdzą analitycy rynku, Polska pozostanie wprawdzie krajem wódczanym, jednak popyt na trunki o wysokiej zawartości alkoholu będzie nadal spadać. Na popularności zyskiwać będą produkty słabsze o zawartości spirytusu poniżej 37,5 % [Forbes 2013].

2.4. Rynek wina w Polsce

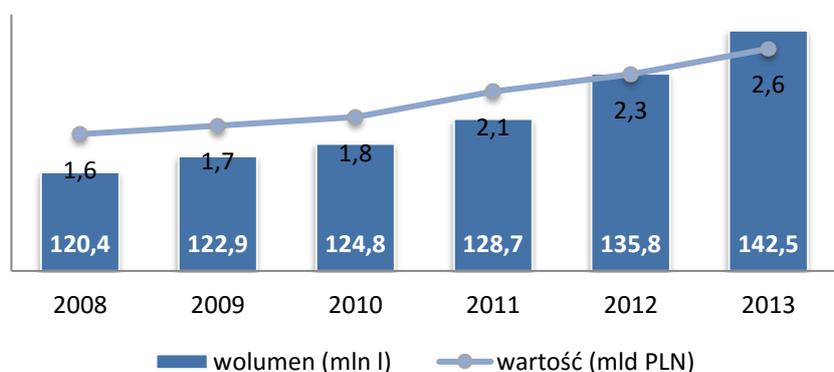
Produkcja wina i innych fermentowanych napojów winiarskich na świecie wynosi około 57 mln ton rocznie i w porównaniu z 2000 r. wzrosła o prawie 8%. Wino gronowe wytwarzane jest w rejonach uprawy winorośli, bowiem z reguły jest ono produkowane na miejscu, w winnicach. Przedmiotem obrotów między krajami są napoje nadające się już do spożycia, najczęściej rozlane do ostatecznych opakowań i przygotowane do obrotu w kraju importującym, poprzez umieszczenie etykiet w odpowiednim języku. Pozostałe

fermentowane napoje winiarskie produkowane są w pozostałych rejonach świata, gdzie warunki przyrodnicze nie pozwalają wyprodukować dobrej jakości winogron [IERiGŻ 2013].

Najwięksi producenci wina na świecie to Włochy, Francja i Hiszpania. Każdy z nich wytwarza rocznie około 4-5 mln ton rocznie. Czwarte miejsce zajmują Stany Zjednoczone Ameryki z produkcją ponad 2,2 mln ton. Jakkolwiek szacuje się, że w najbliższych latach, w związku z coraz lepszym opanowywaniem technologii uprawy winorośli i produkcji wina znaczenia nabierały będą kraje półkuli południowej kosztem UE. Zwłaszcza, że warunki naturalne na tych obszarach są często bardziej sprzyjające dla uprawy winorośli niż w Europie.

W europejskiej produkcji wina gronowego wyraźnie dominuje wino niemusujące, określane jako wino spokojne. Eurostat klasyfikuje kategorie win niemusujących na wina jakościowe, porto oraz wina pozostałe, a także mniej popularny moszcz winogronowy. Największy udział w produkcji wina gronowego mają wina bez oznaczeń geograficznych jednak zmniejszenie powierzchni winnic oraz przestawienie się na produkcję bardziej marżowych win jakościowych posiadających własną markę i chronionych przez prawa międzynarodowe spowodowało znaczący spadek produkcji właśnie win stołowych.

W Polsce, zużycie wina wzrosło w dłuższym okresie -w sezonie 2010/11 wyniosło ono 1,07 mln hl, wobec 0,72 mln hl w sezonie 2004/05 [Rynek Używek cz.I 2013]. Zmiana stylu życia oraz otwarcie się konsumentów na nowości prowadziły do systematycznego wzrostu.



Rysunek 16 Ilość (w l) i wartość sprzedaży win gronowych w latach 2008- 2013.
Źródło: [KPMG 2014]

Wg International Wine & Spirits, z roku na rok, rynek wina gronowego się powiększa. W 2013 roku sprzedaż tego wina wyniosła blisko 142,5 mln litrów i stale rośnie. Ponadto wartość sprzedaży rośnie szybciej niż wolumen, zatem kupowane wina są coraz droższe [KPMG 2014]. Jednak cały segment w Polsce wyhamowuje, zarówno pod względem produkcji jak i spożycia. Ma to miejsce z odejściem od spożywania tanich wyrobów winiarskich.

W przypadku win gronowych należy zwrócić uwagę, że nowo rekrutowani do kategorii konsumenci stają się lojalnymi użytkownikami [Rynki alkoholowe 2013]. Wyniki spożycia per capita są wciąż znacznie niższe niż spożycie wśród mieszkańców krajów typowo winiarskich jak Francja, Włochy, Gruzja, Portugalia czy Grecja. Średnie spożycie produktów winiarskich w Polsce to około 5,8 l litrów per capita rocznie, z czego 2,5 l stanowią wina gronowe [Portal Spożywczy, 2014], co sprawia, że Polska jest obecnie na 35 miejscu pod względem spożycia wina. Można zatem twierdzić, że istnieje jeszcze duży potencjał do wzrostu. Jest to, bowiem czternasty pod względem wielkości wolumenu, importer wina na świecie, charakteryzujący się jednocześnie jednym z najmniejszych wskaźników spożycia na osobę w tej kategorii. Szacuje się, że rok do roku to spożycie ma rosnąć. Prognozy są optymistyczne i wskazują, że w kolejnej dekadzie spożycie przekroczy 10 litrów na osobę. Wprawdzie będzie to wciąż znacznie mniej niż w krajach np. Europy Południowej, jednak z drugiej strony, na tamtych obszarach spożycie wina ma się kurczyć [Rynki alkoholowe 2013].

Picie wina staje się w Polsce modne. W badaniu preferencji konsumentów KPMG co trzeci Polak (35%) deklaruje, że pił wina w ostatnim miesiącu, a 60% w ostatnim kwartale [KPMG 2014]. Bardzo rośnie również świadomość konsumentów. Najpopularniejszym rodzajem wina kupowanego w Polsce są wciąż wina stołowe. Ponad $\frac{3}{4}$ win sprzedawanych w Polsce to te z przedziału cenowego 15-20 PLN [Rynki Alkoholowe 2013]. Jeśli chodzi o wybór między białym, a czerwonym, to Polacy od lat chętniej wybierają wina czerwone (32,1%) niż białe (28%) [KPMG 2014]. Niegdyś wina poustawiane były na półce sklepowej według gatunków. Po opublikowaniu badań, która mówi, że pierwszym krokiem konsumenckiego drzewa decyzyjnego stał się kraj pochodzenia wina, detaliści zmienili podejście i kącik win podzielony jest według kryterium geograficznego, a to czy wina jest słodkie, czy wytrawne mówi dodatkowe oznaczenie. Szczególnie popularne na początku XXI w. stały się wina z Nowego Świata (Ameryka Południowa, Nowa Zelandia). Wzrost na rynku wina generowany jest głównie przez wina gronowe spokojne (niemusujące). W 2013 r. sprzedało się ich 73% więcej niż dekadę wcześniej [KPMG 2014]. Wina musujące stanowią 20% wartości kategorii, relatywnie duża waga wynika z faktu, że cała kategoria win w Polsce jest wciąż mała i zakupy win musujących w okresie Noworocznym stanowią nadal istotną część jej rocznej sprzedaży. Drugim, pod względem wielkości segmentem win są słodkie wina deserowe i wermuty [Frynia 2007 r.]. Wina wzmacniane to relatywnie stały wartościowo segment wart 0,9 mld PLN rocznie. Podczas gdy jego wolumen rośnie (30,5 mln l w 2013r. vs 29 mln w 2012 r. i 28,5 mln

w 2011r.) [KPMG 2014], ceny tych produktów spadają, a przy zainteresowaniu tymi produktami znacząco spowalnia.

Najpopularniejszą marką jest Carlo Rossi (USA) 6,43 mln l. Fresco (mix pochodzenia) 1,76 mln l, Sophia Sakar (Bułgaria) 1,60 mln l, Old Kadarka (Bułgaria) 1,26 mln l i Kadarka (Bułgaria) 900 tys l [International Wine and Spirit Research, 2010].

Polski rynek wina choć dynamiczny, jest wciąż trudny do oszacowania, ze względu na działania sieci dyskontowych i supermarketów, które prowadzą bardzo agresywną politykę cenową, wprowadzając regularnie akcje wyprzedażowe. Szczególnie widoczne jest to w przypadku Biedronki, dzięki której sprzedaż win portugalskich urosła na początku XXw. kilkakrotnie [International Wine and Spirit Research 2010].

2.5. Nowe trendy na rynku napojów alkoholowych w Polsce

Na polskim rynku napojów alkoholowych, po roku 2000 nastąpiło wyraźnie poszerzenie asortymentu i rozwój innowacji. Asortyment marek został rozwinięty o produkty w różnych kategoriach – jak RTD (np. Bacardi Breezer, Sobieski Impress), gotowe drinki w różnych smakach na bazie wódki z ok. 5% zawartości alkoholu. Rynek ten na przełomie pierwszej i drugiej dekady rósł dynamicznie. Od 2008 r. wzrosty były dwucyfrowe- z 3,9 mln l do 9 mln l w 2012 r. co podniosło wartość sprzedaży kategorii do 146 mln PLN [KPMG 2014]. Badania agencji AC Nielsen pokazały, że nawet w sklepach małoformatowych roczna sprzedaż wartościowa RTD (Ready-To-Drink) zwiększyła się w 2012 roku o 14,7% do roku poprzedniego [Portal Spożywczy dostęp z 06.05.2014]. Szacuje się również, że rynek tych produktów będzie się nadal rozwijał i podobnie jak na Zachodzie Europy, zdobywał będzie coraz większy udział sprzedaży w branży alkoholowej. Napoje te spożywane są głównie przez młodych konsumentów. Z wyników badania branży napojów alkoholowych przeprowadzonych przez CBM Indicator wynika, że w wyborze konkretnej marki w tej kategorii cena jest najważniejsza dla 33,3% respondentów, na jakość dla 26,7% badanych. Analogiczny odsetek osób wskazał cenę i jakość jako tak samo ważne czynniki wyboru. W dalszej kolejności kupujący kierują się przyzwyczajeniem, smakiem i dostępnością [Garlicki 2008].

Szeroki wybór smaków nowych produktów wpłynął na rozszerzenie się grupy odbiorców napojów alkoholowych o kobiety lub osoby, które nie lubią białej wódki. Podczas gdy w I dekadzie XXI w. dynamicznie rozwijały się RTD, w drugiej Polacy rozsmakowali się w wódkach kolorowych. Na rynku wciąż spekuluje się, czy wódki smakowe są wzmocnioną pochodną RTD

czy raczej zamiłowania Polaków do nalewek. W 2013 r. po nalewki i wódki smakowe sięgnęło ponad 2/3 Polaków (69%) [KPMG 2014]. Obecnie najpopularniejsza wśród nabywców jest Lubelska (przede wszystkim Cytrynowka, ale też Żurawinówka, Wiśniówka, Porzeczkówka, Miodówka oraz kolekcja Wyborowa Smaki Świata), inne chętnie nabywane to kolekcje pod markami Soplica (np. Malinowa, Orzechowa, Pigwowa), Sobieski (np. Żurawinowa, Waniliowa, Mandarynkowa) a także Krupnik Cytrynowy. Pojawienie się takiej różnorodności w segmencie wódek kolorowych całkowicie zmieniły wyniki tego segmentu. Długoletni lider – Żubrówka, musiała ustąpić z pierwszego miejsca na korzyść Żołądkowej Gorzkiej. Wzrosło również popularność smakowych odmian marek z wyższej półki jak Bols oraz Finlandia [Garlicki, 2010]. Wielkość sprzedaży kategorii w 2013r. przekroczyła 45 mln l (vs. 37,1 w 2008r.) co przyniosło w ujęciu wartościowym ponad 2,2 mld PLN [KPMG 2014].

W związku z dynamicznymi zmianami gustów konsumentów obserwuje się agresywne działania reklamowe widoczne głównie w kanale gastronomicznym oraz w handlu nowoczesnym. Ten trend nie ulegnie zmianie ponieważ likiery owocowe i wódki smakowe o obniżonej zawartości alkoholu mają przed sobą najlepsze perspektywy rozwoju ze wszystkich kategorii napojów alkoholowych. Producenci przewidują, że rozszerzanie asortymentu o nowe smaki i pojemności może przynieść od 2 do 3% wzrostu wartości rocznej sprzedaży.

Na popularności zyskują również inne alkohole mocne jak whisky. Po roku 2010 Polska stała się jednym z najszybciej rosnących rynków dla tego gatunku. W 2013 roku znalazła się na jedenastym miejscu wśród krajów, gdzie trafia najwięcej szkockiej whisky na świecie [Portal Spożywczy 2014]. Sprzedaż w 2013 r. wyniosła 19 mln l, czyli ponad dwa razy więcej niż w 2008 r. (7,2 mln l) i prawie sześć razy więcej niż dekadę wcześniej [KPMG 2014]. Przewiduje się, że z uwagi na zmianę stylu życia i przejmowaniu wzorców z zachodu, w roku 2018 Polacy wypiją nawet o 60% więcej produktu tej kategorii niż w roku 2013 [Forbes 2013]. Jakkolwiek szacuje się, że nasycenie rynku nastąpi przy poziomie sprzedaży równym 24,3 mln litrów, po czym tempo wzrostu będzie znacznie wolniejsze niż w poprzednim pięcioleciu [Forbes 2013].

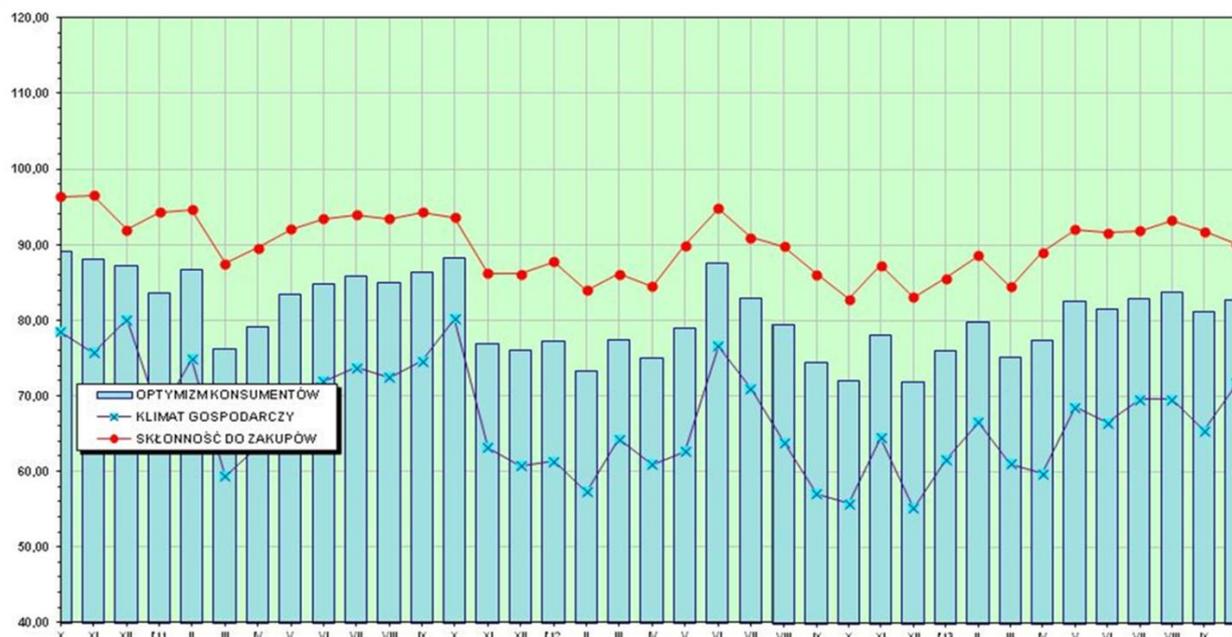
Polski konsument poszukuje cały czas rynkowych nowości i chętnie je wypróbować. Jednym z takich odkryć w 2013 roku był cydr. Do tej pory w kategorii był tylko jeden główny produkt - Cydr Lubelski produkowany przez Ambrę i kilka małych marek o niewielkim znaczeniu. Cydry czyli napoje alkoholowe powstałe dzięki fermentacji soku jabłkowego kupowane są zarówno przez konsumentów wina jak i piwa. Co ciekawe, cydr ma bardzo wysoki poziom akceptacji również osób niepijących do tej pory napojów alkoholowych, dlatego rozszerza potencjał sprzedaży rekrutując nowych konsumentów. Czynnikiem

stymulującymi kategorię są głównie naturalność i lekki smak [Rynki Alkoholowe, 2014]. Od 2013 roku coraz więcej producentów ma w swojej ofercie tzw. jabłecznik. Pojawił się Cydr Warka z firmy Warwin SA, Cydr Ignaców czy Green Mill Cider w portfolio Kompanii Piwowarskiej. Dużą popularnością cieszy się również produkt podobny w smaku do cydru – piwo jabłkowe jak np. Sommersby w ofercie Carlsberg Polska. W 2013 r. sprzedaż tego typu produktów wyniosła 2 mln l., a konsumenci wydali na nie 19 mln PLN. Spożycie cydru w ciągu ostatniego miesiąca do momentu przeprowadzonego badania zadeklarowała niemal ¼ Polaków (23%), a 1/3 (34%) piła cydr w ostatnim kwartale [KPMG, 2014]. Bardzo trudno jest jednak przewidzieć dalszy rozwój z uwagi na fakt, że jest to w Polsce bardzo młoda kategoria.

2.6. Marki prywatne w kategorii napojów alkoholowych

Coraz większego znaczenia nabierają marki prywatne (ang. private label). Swoje produkty wprowadziły prawie wszystkie większe sieci handlowe. Mają na celu zwiększenie wzrostu obrotów, a ze względu na większą niż wcześniej uwagę konsumentów skierowaną na cenę, osiągnęły poziom udziałów pozwalający im na konkutowanie z markami istniejącymi na rynku. Wiele sieci ma swojej ofercie własną markę piwa lub wódki i są to najczęściej produkty w niższych cenach niż ich markowe odpowiedniki. Źródła powyższego zjawiska można dopatrywać się w spadku nastrojów konsumenckich w ostatnich latach. Według badań IPSOS, na przełomie 2012 i 2013r. znacznie obniżył się Wskaźnik Optymizmu Konsumentów (WOK)⁴ osiągając najniższy na przestrzeni dwóch lat wynik na poziomie nieco powyżej 70 punktów. Spadek WOK spowodowany był obniżeniem się wszystkich jego składowych elementów- niską Oceną Klimatu Gospodarczego, czyli sytuacji gospodarczej w Polsce i oczekiwań względem jej zmian. Innymi słowy, zwiększył się procent Polaków, którzy obawiali się o swoją sytuację materialną [IPSOS 2012r]. Poczynając od marca 2013 Wskaźnika Optymizmu Konsumentów roku pokazał dużą poprawę w nastrojach Polaków. Poprawie uległy wszystkie składowe Wskaźnika Optymizmu Konsumentów, za wyjątkiem Wskaźnika Skłonności do Zakupów i trend ten utrzymywał się do końca 2013 roku. Rysunek 7 przedstawia trendy Optymizmu Konsumentów i Klimatu Gospodarczego oraz związaną z nimi spadkową Skłonność do zakupów od października 2011 do września 2013 r.

⁴ WOK powstaje na bazie pytań zamieszczanych w comiesięcznym sondażu realizowanym od grudnia 1991 r. Badaną zbiorowością jest ludność Polski w wieku 15 lat i więcej. Sondaż przeprowadzany jest w na reprezentatywnej próbie 1000 osób



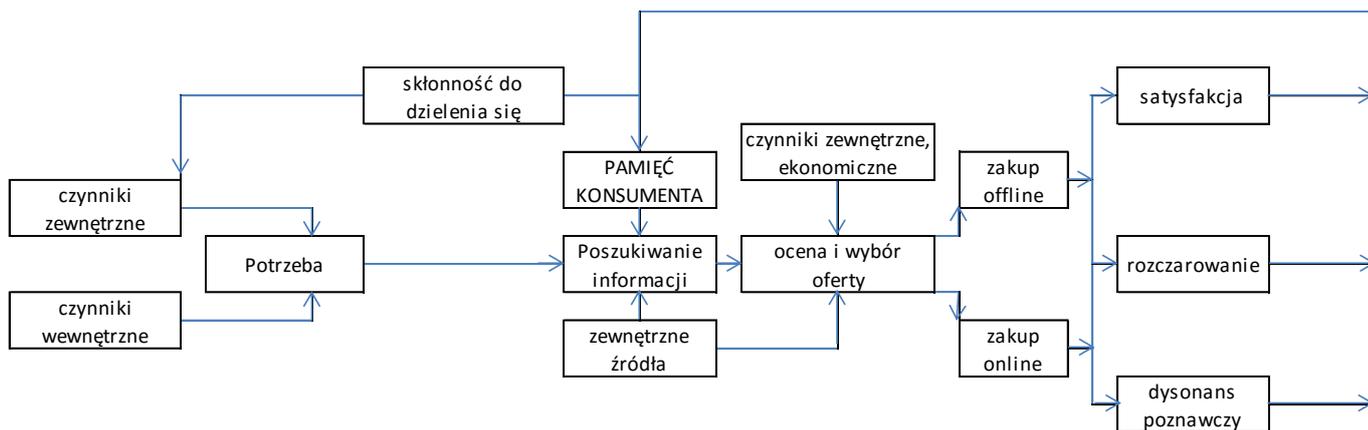
Rysunek 17 Nastroje na rynku konsumentów- klimat gospodarczy, optymizm konsumentów i skłonność do zakupów w latach 2011-2013
 Źródło: [IPSOS 2014]

2.7. Zachowanie konsumentów i czynniki wyboru produktu w branży napojów alkoholowych

Większość działań człowieka wiąże się w pewien sposób z zaspokajaniem jego potrzeb. Stąd tak istotna jest ich znajomość przez producentów i sprzedawców towarów i usług. Skuteczna strategia to taka, która opiera się na informacjach o ludzkich potrzebach i umożliwia elastyczne reagowanie na ich zmiany [Rudnicki 2004]. Nowsze, ale bardzo popularne podejście producentów to kreowanie nowych potrzeb ludzi, jako że konsumenci optymistycznie reagują na nowości pojawiające się na rynku.

W tradycyjnym ujęciu marketingu i sprzedaży, producenci bazowali w swoich komunikatach na czynnikach ekonomicznych, które miały skutecznie wpływać na decyzje kupujących. Były to głównie promocje cenowe i aktywności budujące widoczność. Od drugiej połowy lat 90. XX w. zwiększył się wpływ zewnętrznych czynników pozaekonomicznych, a także czynników wewnętrznych, jak osobiste preferencje, co obniżyło skuteczność tradycyjnego marketingu [Brzozowska- Woś 2010].

Poniższy model obrazuje zachowanie współczesnego konsumenta od momentu zaistnienia potrzeby aż do stanu po zakupie.



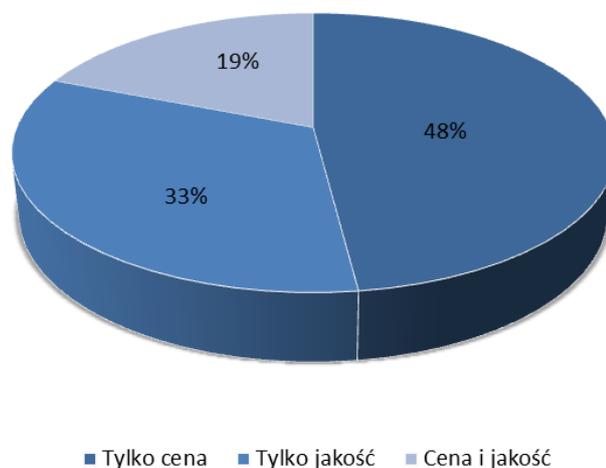
Rysunek 18 Model rynkowych zachowań konsumentów
 Źródło: [Brzozowska- Woś 2010]

Proces zakupu zainicjowany jest poprzez zaistnienie potrzeby. Uświadomienie sobie potrzeby przez kupującego jest reakcją na czynniki wewnętrzne (osobowość, preferencje) lub zewnętrzne pozaekonomiczne (rodzin, grupy społeczne). Po uświadomieniu sobie i zdiagnozowaniu potrzeby następuje poszukiwanie informacji o produktach, które mogą ją zaspokoić. W tym celu kupujący sięga zarówno po źródła zewnętrzne takie jak informacje w mediach oraz w punktach sprzedaży czy opinie znajomych, jak i po źródła wewnętrzne czyli pamięć i poprzednie doświadczenia. Trzecim etapem jest ocena i wybór najkorzystniejszej oferty na podstawie zebranych wcześniej informacji. Istotną rolę odgrywają również cechy produktu takie jak marka, opakowanie oraz gwarancje i usługi posprzedażowe.

Po dokonaniu wyboru następuje zakup produktu lub usługi. Bardzo istotnym elementem jest zachowanie po-zakupowe. To, czy konsument będzie usatysfakcjonowany z zakupu, czy rozczarowany trafi do jego pamięci, a zatem do wewnętrznych źródeł informacji, które będą odgrywały istotną rolę przy jego kolejnych zakupach. W przypadku dużego zadowolenia, klient wróci do tego producenta, a produkt będzie chętnie kupowany. Wówczas agresywne kampanie reklamowe przestają być potrzebne do rekrutowania nabywców a producent może zaoszczędzić sporo środków [Mazurek- Łopacińska 2002].

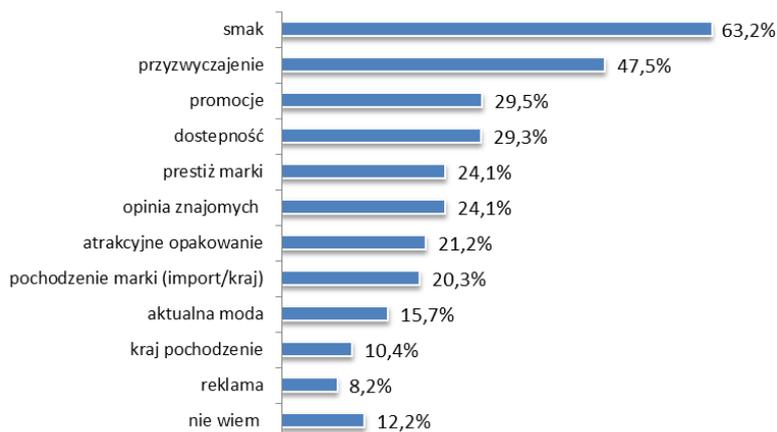
Czynniki decydujące o wyborze danego alkoholu są odmienne w przypadku każdej z kategorii napojów alkoholowych. Ten sam konsument może się kierować innym kryterium kupując piwo, wino, czy wódkę. Biorąc jednak pod uwagę ogół napojów alkoholowych, będą nimi cena, jakość lub oba powyższe kryteria jednocześnie. Trendem II dekady XXI w. jest niewątpliwie premiumizacja. 31% Polaków twierdzi, że kupuje marki premium, gdyż kojarzą im się z ponadprzeciętną jakością. Jednak równolegle z premiumizacją, niemal w każdym

segmencie cenowym (wyjątkiem są produkty superpremium) kupujący poszukują najlepszej relacji ceny do jakości (ang. value for money).



Rysunek 19 Czynniki decydujące o wyborze marki napoju alkoholowego przez konsumenta
Źródło: [Centrum Badań Marketingowych INDICATOR 2008].

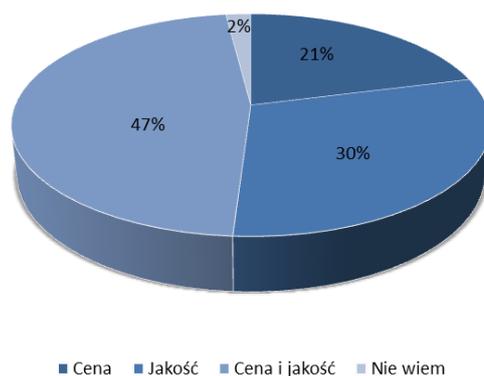
Wśród pozostałych czynników, dla ogółu napojów alkoholowych najistotniejsze są smak produktu i przyzwyczajenie konsumenta do danej marki. Skuteczne okazują się promocje, które prowadzą do impulsywnego zakupu danej marki. Prawie 30% konsumentów zdecydowałoby się bowiem na daną markę ze względu na dodatkową zachętę. Ważniejszym niż standardowa reklama jest polecenie przez znajomego czy atrakcyjne opakowanie. Producenci powinni zatem dbać o dostępność marek i rozwijać aktywności BTL-owe,⁵ skierowane na konkretnego odbiorcę w punkcie sprzedaży. Zwłaszcza, że jak wcześniej zauważono, możliwości kampanii ATL w branży alkoholowej są mocno ograniczone.



Rysunek 20 Inne czynniki decydujące o wyborze marki napoju alkoholowego przez konsumenta
Źródło: [Centrum Badań Marketingowych INDICATOR 2008]

⁵ BTL (ang. *below the line*) – działania reklamowe skierowane do konkretnego klienta niebędące reklamą w środkach masowego przekazu.

Ciekawym wnioskiem z przytoczonych wyżej badań jest fakt, że w kategorii wódek, konsumenci coraz chętniej sięgają po marki w wysokiej cenie. Cena w kategorii wódki jest bowiem wyznacznikiem jakości- im wyższa cena tym lepiej marka jest postrzegana przez konsumenta. Poniższy wykres przedstawia rozkład powyższych czynników decyzyjnych przy wyborze wódki. Jako że faktor kosztowy jest pochodną gwarancji jakości, najczęściej oba te kryteria są brane pod uwagę jednocześnie (47%).



Rysunek 21 Czynniki wpływające na wybór marki wódki (%)
 Źródło: [Centrum Badań Marketingowych INDICATOR 2008]

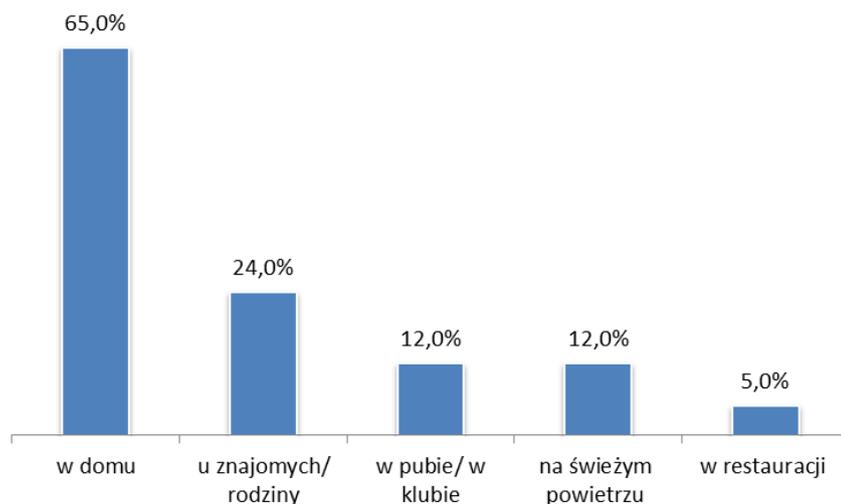
Za względu na smak napoju kupowane są raczej wina (71,7%), niskoprocentowe drinki gotowe do spożycia (65,4%) oraz alkohole mocne inne niż wódka biała (63,8%) [Garlicki 2007]. W kategorii wódek, klienci najczęściej są lojalni wobec jednej marki, lub wybierają spośród kilku marek w podobnej cenie. Prawie 25% konsumentów deklaruje, że kupuje zawsze tą samą markę, niezależnie od tego, czy jej cena ulegnie zmianie. Ponad 50% konsumentów twierdzi z kolei, że najczęściej kupuje dwie-trzy marki w podobnej cenie i o podobnej jakości. Tylko 18% konsumentów wybiera tą markę, która jest aktualnie w obniżonej cenie lub oferuje jakąś promocję [Garlicki 2008].

Powyższe dane odnoszą się w dużej mierze do handlu detalicznego. Zarówno placówek sieciowych, jak i niezrzeszonych. Oddzielnym zagadnieniem w kontekście wyboru marki alkoholu jest proces decyzyjny w kanale gastronomicznym. Sam segment HoReCa w Polsce przeszedł w ostatnich latach transformację. Zaadaptowano bardzo wiele zachodnich trendów. Powszechne stały się zamknięte imprezy w domacg, także przed i po przyjęciu z wydarzeń poza domem. Polacy stali się bardziej otwarci na dania z różnych stron świata, ale jednocześnie docenili kuchnię polską, w tym popularne ostatnio restauracje na kształt dawnych barów

mlecznych. Konsument stał się bardziej wrażliwy na wystrój wnętrza czy komfort pobytu w lokalu gastronomicznym. Polacy coraz częściej jadają poza domem, a takie wyjście służy nie tylko zaspokojeniu głodu, ale jest też sposobem na spędzenie czasu, spotkanie ze znajomymi czy relaks. Z tego też powodu, segment gastronomiczny stanowi coraz większy rynek zbytu dla producentów alkoholi [Kiljanek 2008]. Przy wyborze trunku w lokalu, konsumenci kierują się kilkoma czynnikami. Spora część kupujących, idąc do punktu gastronomicznego wie, jaki rodzaj alkoholu będzie piła – czy będzie to np. piwo, wino, czy wódka. Konsument robi zatem wcześniej założenie, co do wyboru kategorii, a często również rodzaju opakowania. Marka jest wynikiem tych kryteriów oraz asortymentu dostępnego w lokalu. Zatem na przykład konsument wybierając się do pubu wychodzi z założenia, że idzie napić się piwa. Następnie może na przykład wybrać piwo lane korzystając z okazji, że takie nie jest dostępne poza kanałem gastronomicznym. Dopiero będąc w lokalu sprawdza, jakie marki są dostępne w nalewaku i wybiera jedną z nich. Stosunkowo duży odsetek kieruje się również tym, co piją ich towarzysze, a w dalszej kolejności tym, co poleci obsługa. Dla producentów oznacza to, że powinni dbać o dostępność swoich produktów w różnych opakowaniach i eksponować je w taki sposób, by były zauważalne przy barze lub przy stoliku, czyli tam, gdzie konsument podejmuje decyzję.

W branży alkoholowej, zakup produktu jest ściśle związany z okazją. Polak kupuje alkohol w różnych sytuacjach. Może chcieć świętować ważne wydarzenie, spotkać się ze znajomymi, czy zrelaksować się w domu. Producenci budując swoje portfolio dążą do zaspokojenia tych potrzeb, ale również kreują je wskazując okazje przy których może pojawić się produkt. Przykładem może być np. reklamowanie dobrego gatunku szampana do uświetnienia uroczystych chwil, lub kolorowego napoju RTD na imprezy. Popularną praktyką jest rekomendowanie poszczególnych rodzajów alkoholi do posiłków, dotyczy to głównie wina i piwa. Powszechny jest także sponsoring wydarzeń przez producentów alkoholi. W sezonie letnim pojawiają się strefy komunikujące markę w miejscach turystycznych, w pobliżu plaż lub miejsce, gdzie odbywają się koncerty. W czasie zawodów sportowych tworzy się miejsca dla fanów do wspólnego kibicowania. Producenci stwarzają atmosferę sprzyjającą spróbowaniu produktu, skłaniając do ponownego zakupu również w detalu.

Jak już wspomniano w przytoczonych wyżej danych, osoby pijące wódkę stanowią ponad połowę konsumentów spożywających napoje alkoholowe. Poniższy wykres przedstawia miejsca, jakie konsumenci napojów alkoholowych wskazali jako te, w których najczęściej spożywają alkohole mocne. Tu również dopatrywać się można konkretnych okazji używania tych wyrobów. Najczęściej wskazywany jest dom. Polacy chętnie wybierają napoje alkoholowe w czasie świąt, urodzin, imienin i innych uroczystości. Znacznie mniej konsumentów deklarujących używanie napojów alkoholowych, spożywa je w punktach gastronomicznych. Powodem jest przede wszystkim wysoka cena alkoholi w takich lokalach.



Rysunek 22 Najczęściej wybierane miejsce spożycia alkoholu (% respondentów wskazujących miejsce,)
Źródło [Zgliczyński 2016]

Polacy, którzy sięgają po alkohol, zdecydowanie wolą to robić w towarzystwie. 50% z nich wybiera znajomych, 30% partnera, a 28%, chętnie spożywa trunki z rodziną. Co piąty badany (22%) spożywa napoje alkoholowe w samotności, z czego zdecydowanie częściej mężczyźni (31%) niż kobiety (7%). Zapytani o okazje i powody spożywania alkoholu, respondenci wskazali relaks jako główny powód i pozbycie się stresu jako kolejny. Tak odpowiedziało 71% mężczyzn i 54% kobiet [Rynki Alkoholowe 2013].

2.8. Obraz nowego konsumenta na Polskim rynku napojów alkoholowych w XXI w.

Handlowy łańcuch dostaw jest kształtowany już nie tylko przez elementy sieci obejmującej producenta i podmioty prowadzące odsprzedaż pośrednio lub bezpośrednio do kupujących. Ich działanie, poprzez swoje zachowania zakupowe determinuje jeszcze trzecia strona- konsument [Chiles i Thi Dan 2005]. Warunkuje on bowiem istnienie zarówno placówek detalicznych jak i producenta. Bez jego zainteresowania, obecność obu podmiotów staje się

bezasadna. Wobec tak istotnej roli kupującego, znajomość jego zachowania warunkuje efektywne dotarcie do grupy docelowej [Bokrzański i Deluga 2010]. Producent może skomponować ofertę odpowiadającą na konkretne potrzeby, natomiast detaliści są w stanie zweryfikować i zapewnić kupującemu ten asortyment [Łopacińska- Mazurek 1997].

Po transformacji systemu społeczno- ekonomicznego pod koniec XX w. polscy konsumenci stanęli przed bardzo szerokim wyborem towaru. Nieunikniona była więc zmiana ich przyzwyczajeń i nawyków zakupowych [Włodarczyk- Śpiewak, 2010]. Właściwie do dziś zachowania kupujących cechuje bardzo duża zmienność i podatność na oddziaływanie wielu zewnętrznych bodźców [Rudawska 2010]. Wraz z rozwojem kapitalizmu społeczeństwo zaczęło się bogacić. Wzrost siły nabywczej zwiększa zakres decyzji konsumenta, rosną możliwości wyboru dóbr i usług, które spełniają coraz bardziej wyrafinowane potrzeby [Rudawska 2010]. Klienci stali się bardziej świadomi, również w zakresie zarządzania własnymi funduszami.

Zmiana zachowań i preferencji podyktowana jest także zmianą samych konsumentów. Od początku XXI w, w krajach UE odnotowano stabilną lub na niektórych obszarach mniejszą ilość mieszkańców. Coraz większa grupa społeczeństwa to ludzie dorośli i starsi. Ludzie z wyżu demograficznego to już ludzie niezależni finansowo, wysoko uposażeni, stający się tymi, którzy mają największy wpływ na strukturę popytu. Wzrost liczby osób o wyższych zarobkach wpłynął na rozwój segmentów delikatesowych oraz produktów luksusowych [Kiljanek 2007].

Istotną tendencją tych lat jest także rosnący odsetek jedno- i dwuosobowych gospodarstw domowych. Dorośli, pracujący ludzie, którzy nie mają wydatków związanych z utrzymaniem rodziny mogą pozwolić sobie na przeznaczenie większej ilości środków na konsumpcję produktów markowych i luksusowych. Trend ten ma swoje odbicie również w kategorii alkoholowej. Producenci kierują często swoją ofertę alkoholi luksusowych do tej właśnie grupy nabywców [Kiljanek 2007].

W grupie samodzielnych, dobrze zarabiających konsumentów coraz większy odsetek stanowią kobiety. Ponieważ ich preferencje w odniesieniu do napojów alkoholowych są znacząco inne niż mężczyzn, producenci lansują produkty stworzone z myślą o konsumentkach. Asortyment często jest poszerzany o warianty smakowe, o mniejszej zawartości alkoholu, w subtelnych opakowaniach czy z atrakcyjnymi dodatkami. Coraz częściej pojawiają się promocje skierowane do kobiet i specjalnie wydzielone strefy dla „kobięcych” marek.

Przytoczone zmiany demograficzne i ekonomiczne, dynamiczny rozwój handlu oraz rosnący dostęp do zaawansowanych technologii przyczyniły się do powstania całkowicie nowego obrazu polskiego konsumenta. Współcześnie klienci to także osoby, które zgłaszają potrzebę poznania wszelkich informacji o produkcie i producencie. Interesują się tym, jak działa firma, jak traktuje pracowników, oraz czy dba o środowisko i czy uczestniczy w praktykach korupcyjnych. Jednocześnie swoje poglądy i zdobytą wiedzę udostępniają innym za pośrednictwem Internetu [Janeczek 2010]

Współcześni nabywcy są świadomi swojej kluczowej roli w biznesie producentów oraz sprzedawców. Zdają sobie sprawę, że dla sprzedającego produkt lub usługę, lojalny klient jest znacznie bardziej wartościowy, gdyż generuje więcej zysków, a koszty jego obsługi są niższe niż rekrutacji nowych potencjalnych nabywców. W związku z tym, kupujący stali się bardziej wymagający [Wiśniewska 2009]. Nowe trendy bardzo mocno oddziałują na wszystkie kategorie napojów alkoholowych determinując kształt strategii sprzedawców tych produktów [Mazurek- Łopacińska 2002, KPMG 2014].

Nowy konsument XXI wieku jest bardziej świadomy i racjonalny w stosunku do oferty rynkowej i coraz bardziej umiejętnie zarządza swoim budżetem. Szuka najkorzystniejszych transakcji, co prowadzi do mniejszej lojalności wobec konkretnych produktów. Jak już autor zauważył, prócz segmentu top premium, we wszystkich pozostałych kupujący szukają najlepszej jakości za cenę, którą muszą zapłacić. Działanie to skutkowało rozwojem segmentu produktów ekonomicznych jak i wzrostem dystrybucji napojów alkoholowych w sieciach dyskontowych.

Polski kupujący zaspokoił już potrzeby niższego rzędu i poszukuje więzi społecznych i przynależności do grupy. Docenia dobra, które łączą ludzi, a coraz mniej zależy mu na indywidualizowaniu się. Często uczestniczy w różnych formach integracji międzyludzkich związanych z ideami, miejscem zamieszkania, akcjami charytatywnymi itd. Ten trend poskutkowało wzrostem popularności produktów regionalnych. W branży alkoholowej szczególnie widoczne to jest w kategorii piwnej, gdzie dynamicznie rozwijają się marki regionalne rozszerzając dystrybucję na cały kraj. Regionalność bywa również istotna w segmencie napojów spirytusowych i związana jest ściśle z procesem produkcji, a właściwie jej komponentami. Napoje spirytusowe produkowane są bowiem ze składników, które występują w danym miejscu np żyto i ziemniaki w Polsce, pszenica w Rosji, trzcina cukrowa w Ameryce Południowej itd. Typowe dla Polskiego rynku są również nalewki z owoców występujących w kraju czy miody pitne.

Społeczeństwa są dziś wielokulturowe, zwiększyła się tolerancja na odmiennosc choć jak wskazuje R. Samuelson, globalizacja prowokuje do chronienia rodzimych rynków przez mieszkańców. Konsumenci otworzyli się na innowacje [Kotler, Kartajaya i Setiawan 2010]. Nowości na rynku piwa, wódki smakowe czy RTD stały się głównymi sposobami zwiększania wartości kategorii.

Wzrosły więzi ludzi z naturą, wpierają oni wszelkie działania na rzecz ochrony środowiska i są oni skłonni płacić więcej za produkty firm, które dbają o środowisko. Wszelkiego rodzaju ekotrendy przestały być już postrzegane jako ekscentryczne, ale wpisały się w życie codzienne wielu konsumentów. Dodatkowo Polacy zaczęli dbać bardziej o swoje zdrowie i samopoczucie. Wśród napojów alkoholowych zaczęli poszukiwać tych z mniejszą zawartością alkoholu, produktów bez cukru i bez glutenu. Także do świętowania często wybierają relatywnie zdrowsze produkty jak wytrawne, czerwone wina.

Rozwojowi wymienionych trendów sprzyja fakt, że konsumenci mają obecnie bardzo łatwy dostęp do informacji. Korzystają przede wszystkim z takich źródeł jak informacje:

- nieformalne, pochodzące od znajomych, rodziny lub innych osób, których zdanie jest ważne dla konsumenta. W tym dużą rolę zaczęły pełnić media społecznościowe stając się jednym z głównych nośników nowych komunikatów w sposób dostosowany do nowego konsumenta [Kotler, Kartajaya i Setiawan 2010];
- medialne, czyli informacje zawarte zarówno w reklamie w telewizji i prasie, ale też w programach i różnego rodzaju recenzjach;
- eksperckie, zawarte w udostępnionych materiałach z seminariów i konferencji;
- analityczne, a więc wszelkie statystyki, publikacje naukowe etc. [Tkaczyk 2009].

Kupujący zbierają je, filtrują i wybierają te, które są dla nich najważniejsze. Konsumenci nie są już więc odizolowanymi jednostkami, ale są stale skomunikowani z innymi. Również podejmując decyzje nie są już nieświadomi, ale wręcz bardzo dobrze poinformowani. Przestali być również pasywni, ale aktywnie udzielają informacji zwrotnej producentom. [Kotler, Kartajaya i Setiawan 2010].

Znaczącą zmianą w zachowaniu klientów jest również fakt, że konsumenci ufają bardziej sobie nawzajem niż producentom. Przesunięcie zaufania z pionowego na poziome ułatwione jest przez przywoływany już kilkakrotnie łatwy dostęp do Internetu oraz rozwój mediów społecznościowych. Z badań przeprowadzonych przez Agencję Nielsen wynika, że tylko znikomy odsetek konsumentów ufa reklamom producenta. Opiniom innych użytkowników w

sieci ufa aż 70% konsumentów, natomiast w opinii znajomych wierzy około 90% kupujących [Nielsen 2009].

Fakt, że rynek jest dojrzały, jest małym sygnałem ogromnych zmian zachodzących na nim. Społeczeństwo stało się nie tylko bardziej wymagające, ale konsumenci dążą do zastąpienia nie tylko podstawowych potrzeb, ale i potrzeb wyższego rzędu- nie jako klienci czy użytkownicy dóbr, ale jako istoty ludzkie. Są też bardziej zaangażowani w życie społeczne, ekonomię i ochronę środowiska. James Speth twierdzi nawet, że jest to fenomen społeczeństwo post-rozwojowego i może on prowadzić do tego, że dla konsumentów przestanie być ważna kustomizacja i indywidualne oferty [Kotler, Kartajaya i Setiawan 2010].

Idąc dalej tym rozumowaniem, oczywiste było, że w drugiej dekadzie XXI w. wzrosnie również znaczenie takich koncepcji jak CSR (Corporate Social Responsibility- ang. Społeczna Odpowiedzialność Biznesu), CRM (Customer Relationship Management- ang. Zarządzanie Relacjami z Klientami), zarządzanie przez wartości, czy marketing partnerski. Trendy te podkreślają rosnący wpływ na biznes różnych grup interesu [Kozielski 2010]. Firmy promują już nie tylko swoje produkty ale sposób operowania na rynku. W konsekwencji wzrosło znaczenie marek korporacyjnych. Już nie tylko promowana jest marka np. Tyskie lub Żywiec, ale jasno komunikowane są działania Kompanii Piwowarskiej i Grupy Żywiec jak wolontariaty, sponsoring czy odpowiedzialne działanie w biznesie.

Wysoki priorytet zdania kupujących sprawił, że zapraszani są oni coraz częściej do współtworzenia oferty z producentami. Coraz więcej producentów, z różnych branż, w tym alkoholowej zawiązuje współpracę z konsumentami i pozwala im wpływać na nowo kreowane produkty wykorzystując ich doświadczenia, pomysłowość i kreatywność. Zjawisko to nosi nazwę „Customer– Made” (ang. zrobione przez klienta). Niewątpliwą zaletą jest fakt, że powstające nowe produkty są lepiej dopasowane do potrzeb klientów [Liczmańska 2012]. Przykładem jest sezonowa kampania Grupy Żywiec. Od kwietnia 2014 firma ta wprowadziła, przywoływane już wyżej, trzy warianty piwnych specjalności po marką Żywiec – Marcowe, Białe i Bock. Jednak w portfolio firmy pozostanie tylko jeden- ten, na który zagłosuje największa ilość konsumentów.

Producenci przekonują się, że im większy jest udział klienta w procesach tworzenia nowego produktu, tym większe są szanse, że firma rozwinie nowatorską ofertę. Wartością dodaną takiego procesu jest unikalna wiedza kupujących, a także znajomość ich potrzeb i innych sposobów użytkowania produktów niż przewidział producent [Wiechoczek 2013].

Konsumentami z kolei kierują różne pobudki, przez które angażują się we współtworzenie produktów. Niektórzy mają potrzebę demonstrowania swoich zdolności i kreatywności, inni chcą po prostu brać udział w tworzeniu produktów, które będą odpowiadały na specyficzne potrzeby [Kotler, Kartajaya i Setiawan 2010].

Ekonomia i trendy na rynkach zmieniają się w bardzo szybkim tempie. Okres kryzysu, oraz równoległy rozwój technologii wpłynął na zmianę zachowań polskich konsumentów w drugiej dekadzie XXI w. Agencja 4PRM przebadła zwyczaje współczesnych Polaków i opracowała „Teczke Trandów” podkreślając istnienie pięciu nowych nurtów.

Postrecesja to określenie czasu następującego po kryzysie. Mimo, że Polacy odczuli łagodniej skutki kryzysu, niż mieszkańcy Europy Zachodniej, nie wrócili do swoich przyzwyczajeń sprzed dekady, ale zmienili swoje wartości i priorytety:

- dokonują porównań cen podobnych produktów i wyszukują najbardziej atrakcyjne oferty. Najlepszym potwierdzeniem jest to, że w Internecie można znaleźć szereg serwisów takich jak Ceneo.pl czy Skąpiec.pl, które zbierają dane z różnych sklepów Internetowych i rankingują je według ceny konkretnego produktu;
- wykorzystują kupony na zniżki cen (zarówno wycinane z czasopism, jak i drukowane z przesyłanych mailowo newsletterów, lub z portali społecznościowych) i nie wstydzą się prosić o rabaty;
- robią listy zakupów przed wyjściem do sklepu, w tym coraz bardziej popularne listy elektroniczne. Dzięki temu unikają zakupu zbędnych produktów;
- bardzo popularne stały się zakupy grupowe w takich serwisach jak groupon.pl, gruper.pl, citeam.pl, dzięki którym można nabywać konkretne usługi lub produkty po znacznie obniżonej cenie;
- w tradycyjnych formach handlu, zjawiskiem potwierdzającym szukanie oszczędności przez Polaków jest fakt, że najszybciej rosnącym formatem sklepów są dyskonty.

Pojawili się tzw. transumersi czyli konsumenci, którzy szukają atrakcji, rozrywki, przeżyć w trakcie zakupów, galerie handlowe są dla nich miejscem rozrywki – tzw. trzecim miejscem ich życia po pracy i domu:

- łączą oni swoje życie on-line z off-line- umawiają się na wydarzenia w Internecie, poszukują promocji i ciekawostek dotyczących produktów w sieci. Niewątpliwie szeroką przestrzenią do wykorzystania przez producentów są serwisy społecznościowe, za pomocą których mogą wejść w interakcje z klientami;

- tacy konsumenci poszukują próbek, prezentacji oraz porad producentów oraz różnych atrakcji okołosprzedazowych, również takich jak aromarketing;

Wzrosło scyfrowanie konsumentów. Przestali oni dzielić życie na on-line i offline, te sfery się zazębiają, kontaktują się ze znajomymi równolegle przez sieć, jak i inne środki komunikacji, robią zakupy przez Internet, bardzo często również spożywcze. Prywatne kliniki medyczne mają dla swoich pacjentów czat z lekarzem, który może zastąpić wizytę w placówce, aby uzyskać podstawowe porady lub skierowanie na badania. Coraz więcej osób jest już jednak zmęczonych nadmiarem elektroniki i Internetu w ich życiu i przechodzą na tzw. digital detox (ang odwyk elektroniczny). Organizowane są tzw. dni bez Internetu, dni bez telefonu, dni bez serwisów społecznościowych dla tzw. wylogowanych konsumentów.

Coraz większym uznaniem cieszą się produkty lokalne. Uznawane przez konsumentów za lepsze jakościowo i zdrowsze. W branży alkoholowej małe browary są na największym trendzie wzrostowym od wielu lat. Również lokalne browary jak Perła czy Namysłów, które są już częścią większych firm, zaczęły się reklamować jako małe lokalne browary i inwestować w ATL [4P research mix 2012].

2.9. Ewolucja marketingu odpowiedzią na nowe potrzeby konsumenta

Przez lata zmieniały się gusta i zachowania konsumentów, co przyczyniło się do ewolucji marketingu. Ph. Kotler nazwał te etapy kolejno Marketing 1.0, 2.0 i 3.0. Marketing 1.0 rozpoczął erę marketingu i miał swoje miejsce w czasach rewolucji przemysłowej. Kluczowym elementem biznesu było wyprodukowanie jak największej ilości dóbr i sprzedanie ich wszystkim, którzy chcieli je nabyć. Produkty były ustandaryzowane i skierowane do masowego odbiorcy, a maksymalizacja zysku osiągnana była przez ograniczanie kosztów produkcji i wykorzystywanie korzyści skali. Zadaniem marketingu było znalezienie jak największej ilości nabywców, a jednym z nielicznych narzędzi sterujących popytem- regulacja ceny. Marketing 2.0 reprezentował erę informacyjną i trwał do końca pierwszej dekady XXI wieku. Konsumenci z drugiej ery marketingowej różnią się od siebie zachowaniami, potrzebami i preferencjami. Równolegle produkowane dobra zaczęły się różnić między sobą i nabywcy mogli wybierać produkty i usługi z bardzo szerokiego asortymentu. Wartość produktu określana była właśnie przez konsumentów, stąd Marketing 2.0 był ukierunkowany właśnie na nich. Marketing 3.0, który rozpoczął się w drugiej dekadzie XXI wieku to etap, którego siłą napędową jest wartość. Konsument patrzy na towary i usługi właśnie przez pryzmat wartości, jakiej mu dostarczają. W związku z tym, klienci nie są już traktowani tylko jako potencjalny nabywca, ale jako istota

ludzka wraz z jego emocjami, odczuciami i myślami, a także obawami przed globalizacją. Konsumenci poszukują firm i produktów, które swoją ofertą adresują ich najgłębsze pragnienia, ich potrzeby społeczne, ekonomiczne i poczucia sprawiedliwości [Kotler, Kartajaya i Setiawan 2010].

Idea Marketingu 3.0 nie neguje zaspokajania potrzeb klientów w erze 2.0 i 1.0, jakkolwiek firmy, które zaadaptowały podejście 3.0 w swojej strategii mają misję, wizję i wartości, które dotyczą problemów społecznych i dążą do stworzenia lepszego świata [Kotler, Kartajaya i Setiawan 2010].

Kotler przewiduje trzy nowe kierunki, którymi będą się zajmować marketerzy w erze, którą określił jako Marketing 3.0:

Obszar	Obecny koncept marketingowy	Nowy koncept marketingowy
<i>Zarządzanie Produktem</i>	4P (Product, Price, Place, Promotion-Produkt, Cena, Dystrybucja, Promocja)	Cocreation /Współtworzenie/
<i>Zarządzanie Klientami</i>	STP (Segmentation, Targeting, Positioning- Segmentacja, Ustalenie grupy docelowej, Pozycjonowanie)	Communitization /Skomunikowanie/
<i>Zarządzanie Marką</i>	Budowanie marki	Budowanie charakteru marki

Tabela 4 Trzy nowe kierunki w nurcie Marketing 3.0
Źródło: [Kotler, Kartajaya i Setiawan 2010].

- cocreation (ang. współtworzenie) to nowy, wspomniany wcześniej sposób tworzenia produktów i nabywania doświadczeń poprzez bliską współpracę z konsumentami, dostawcami oraz partnerami handlowymi. Określenia tego użyli wcześniej Prahalad i Krishna w artykule The New Age of Innovation: Driving Co-created Value through Global Networks [Prahalad i Krishnan 2008];
- communitization (ang. wspólnotowość) to zjawisko, które wskazane było jako jedna z głównych cech nowego konsumenta XXI w. mówiące o tym, że kupujący wolą się komunikować między sobą nawzajem niż z producentem [Godin 2008]. Dlatego też firmy powinny wspierać takie możliwości i prowadzić z klientem dialog poprzez serwisy społecznościowe zamiast komunikacji jednokanałowej;
- character building, czyli budowanie charakteru marki i tworzenie jej indywidualnego „DNA” to temat coraz częściej poruszany przez marketerów. Tworzą oni tożsamość marki, która odpowie na głębsze potrzeby konsumentów będących przede wszystkim istotami ludzkimi,

a nie kupującymi. Marka z autentycznym „DNA” i charakterem ma mieć swoje istotne miejsce w życiu konsumentów [Kotler, Kartajaya i Setiawan 2010].

Zmiana postawy klientów na bardziej wymagającą i świadomą swojej wartości wymusiła na firmach zmiany sposobu działania, głównie w zakresie marketingu. Nowa orientacja skupiona wokół klienta obejmuje:

- dwustronną komunikację, która polega nie tylko na wysyłaniu komunikatów reklamowych do klientów, ale i słuchanie klientów i umiejętność uzyskiwania od nich informacji zwrotnej;
- kreowanie misji i wizji firmy na podstawie wartości istotnych dla klienta i odpowiadającej ich potrzebom;
- kształtowanie oferty odpowiedniej do różnych segmentów rynku uwzględniając ich specyficzne preferencje;
- koncentrację na jakości, którą oczekują klienci i tworzenie maksymalnej wartości dla kupującego;
- budowanie relacji ze swoimi klientami i premiowanie najbardziej lojalnych, którzy są wartościową grupą nabywców;
- edukowanie pracowników w zakresie obsługi klienta, a nawet czynny udział pracowników w kreowaniu wartości dla klienta;
- tworzenie służb prokonsumenckich;
- mierzenie poziomu jakości usług i satysfakcji klienta na każdym etapie procesu zakupowego, również po transakcji [Mazurek- Łopacińska 2002].

3. Analiza kompozycji marketingowej branży alkoholowej na rynku B2C i B2B

W branży alkoholowej, tak jak i w całym rynku FMCG, podmioty prowadzące odsprzedaż produktów mają pełną dowolność w wyborze dostawców i mogą swobodnie decydować o ich zmianie. Rozwój marketingu partnerskiego podzielił punkt ich koncentracji z czystej rentowności ze współpracy na wynik finansowy oraz budowanie relacji ze swoimi partnerami. Zaistniała więc potrzeba rozwoju narzędzi marketingowych, które służą zarówno pozyskiwaniu nowych kontrahentów, jak i utrzymywaniu relacji z firmami współpracującymi. W niniejszym rozdziale podjęto próbę dopasowania kompozycji marketingowej do działań na rynku alkoholowym zarówno w kontekście rynku B2C jak i B2B.

3.1. Marketing transakcyjny vs partnerski

Z uwagi na wysokie koszty marketingu partnerskiego, przed podjęciem jakichkolwiek działań na rynku B2B, przedsiębiorstwo winno zdecydować, jaką strategię będzie na tym rynku realizować. Zarządzający mają dwie potencjalne drogi: tworzyć bliskie relacje stosując marketing partnerski z potencjalnymi kooperantami i kierować się przywołanymi wyżej założeniami lub prowadzić marketing czysto sprzedażowy i nawiązywać krótkotrwałe kontakty o charakterze transakcyjnym.

Ph. Kotler proponuje uzależnienie wyboru strategii marketingowej od ilości klientów dostawcy oraz od wysokości marży zysku dla producenta. Model ten wyszczególnia cztery taktyki współpracy z klientami. Od działania najbardziej angażującej sprzedającego, do całkowitego braku reakcji: marketing odpowiedzialny, proaktywny, reaktywny i podstawowy.

Marketing odpowiedzialny to taki, który zakłada silną inicjatywę producenta od początku współpracy do kontaktu po sprzedaży i sprawdzenia czy produkt spełnił oczekiwania kupującego. Prowadzi to zarówno do zadowolenia klienta, jak i zbieraniu informacji zwrotnych o produktach lub usługach. Marketing proaktywny polega na regularnym komunikowaniu się producenta z klientem w celu informowaniu o pojawiających się nowościach, nowych zastosowaniach produktu czy ofercie. Marketing reaktywny nie przewiduje kontaktu sprzedawcy z kupującym z własnej inicjatywy, ale zachęca klienta do kontaktu i obiecuje odpowiedź w razie ewentualnych pytań lub wątpliwości. Marketing podstawowy ogranicza się do aktywności okołotransakcyjnych i nie uwzględnia żadnych działań posprzedażowych [Kotler Armstrong, Saunders i Wang, 2002].

		Marża zysku		
		Wysoka	Średnia	Niska
Liczba klientów	Duża	Marketing odpowiedzialny	Marketing reaktywny	Marketing podstawowy
	Średnia	Marketing proaktywny	Marketing odpowiedzialny	Marketing podstawowy
	Mała	Marketing partnerski	Marketing odpowiedzialny	Marketing reaktywny

Tabela 5 Wybór strategii na podstawie kryterium wysokości marży i ilości klientów
Źródło: [Kotler, Amstrong, Saunders i Wang 2002]

Zgodnie z powyższym modelem, jeżeli klientów jest dużo, ale marża jest wysoka lub występuje średnia lub mała ilość klientów o średniej marżowości, sprzedający powinien być z kontrahentem w stałym kontakcie i regularnie wracać do kupujących z prośbą o informację zwrotną. W przypadku średniej ilości klientów o wysokiej marżowości również wskazana jest inicjatywa sprzedającego uwzględniająca przynajmniej prezentowanie tym klientom pojawiających się nowości i ofert. Przy małej ilości klientów, nawet mimo niskiej marżowości, sprzedający powinien w razie potrzeby zagwarantować obsługę ze swojej strony. Podobnie reagować należy na wnioski klientów średniomarżowych, nawet jeśli jest ich dużo. Sprzedający może sobie pozwolić na podstawowy marketing tylko w przypadku niskomarżowych klientów i tylko wtedy, kiedy jest ich duża lub średnia ilość i odejście części z nich nie zagraża istnieniu biznesu. Zdecydowanie bardziej kompleksową strategię, należy wybrać we współpracy z klientami, z którymi współpraca przynosi wysoką marżę, a jest ich niewielu. W tym przypadku konieczne jest zastosowanie marketingu partnerskiego i całkowite zindywidualizowanie oferty.

Przytoczony model w dużej części porządkuje możliwe scenariusze, które sprzedający może realizować w swojej strategii klienckiej. Jego wadą jest jednak oparcie się tylko na dwóch kryteriach. W dalszej części niniejszego rozdziału, autor podejmuje dyskusję nad wyborem między stosowaniem marketingu partnerskiego – bardziej proaktywnego z punktu widzenia strony sprzedającej oraz transakcyjnego, który nie obejmuje dodatkowych usług i indywidualizacji oferty. Dla przeprowadzenia niniejszej analizy kryteria podzielono na bloki:

- rynek, na którym strony relacji operują;
- charakter partnera biznesowego z punktu widzenia sprzedającego;
- wewnętrzne aspekty przedsiębiorstwa.

Zestawienie opatrzone jest również analizą rynku napojów alkoholowych pod względem tych kryteriów oraz działalności producentów napojów alkoholowych na rynku B2B pod kątem poszczególnych kryteriów.

Kryterium doboru strategii	Marketing partnerski	Marketing transakcyjny	Branża alkoholowa na rynku B2B
Rynek			
Dynamika rynku	Duża dynamika, przy bardzo zmiennym rynku	Mała dynamika, względnie stały rynek	Niewielkiej ilości graczy, duża dynamika, pojawiające się licznie nowe marki i agresywne promocje.
Dostępność alternatywnych produktów/ usług	Mała, często jest to rynek niszowy lub występuje na nim kilku głównych graczy.	Duża, rynek rozdrobniony, wiele łatwo dostępnych substytutów	Wiele marek, ale należących do 3-4 głównych producentów. Niewielka część rynku należy do małych lokalnych firm.
Wielkość jednorazowego zakupu	Duża, zakupy danego partnera są znaczącą częścią całkowitej sprzedaży producenta	Niewielka, stanowiąca mały odsetek całkowitej sprzedaży oferenta	Duża w przypadku narodowych sieci detalicznych, niewielka w kanałach rozdrobnionych (handel tradycyjny i gastronomia) Z punktu widzenia klienta, ze względu na wysoką wartość produktów, duża istotność zakupów w całości zakupów klienta (udział różny w różnych kanałach sprzedaży).
Usługi posprzedażowe na danym rynku	Bardzo ważne, stanowią ważne kryterium doboru partnera	Nieznaczące lub zbędne ze względu na rodzaj produktu	Znaczące- wyposażenie punktów sprzedaży, serwis. Szczególnie istotną częścią współpracy jest to w gastronomii.
Poziom skomplikowania oferowanego towaru/ usługi	Wysoki, wymagający wsparcia dla kupującego ze strony producenta	Niski, Produkt jest generyczny, niewymagający wsparcia ze strony producenta	Produkty mało skomplikowane, w detalu sprowadza się tylko do sprzedaży. Poziom skomplikowania wzrasta w przypadku gastronomii, gdzie produkty (zwłaszcza piwo w systemie KEG) winny być serwowane w określony sposób.
Komunikacja marketingowa na rynku B2B	Zindywidualizowana oferta dopasowana do konkretnego klienta	Masowa, jednakowa dla wszystkich partnerów producenta	Oferta i rabaty zróżnicowane dla każdego z klientów (lub reprezentowanego kanału sprzedaży).
Partner			
Wymiana informacji między partnerami	Wysoka płynność przepływu informacji i stały kontakt z klientem	Przepływ informacji ograniczony do minimum, kontakt umiarkowany	Wysoka, ze względu na regularne wizyty PH i duże pokrycie rynku.

Powiązania operacyjne z klientem	Ścisłe i rozległe, spójne ze strategią przedsiębiorstwa	Ograniczone, nieznaczące w podstawowej działalności przedsiębiorstwa	Dla producenta klient prowadzący sprzedaż jego produktów jest niezbędnym ogniwem w łańcuchu dostaw. I odwrotnie, alkohol, obok papierosów jest ważną pozycją w oferowanym asortymencie, zwłaszcza w gastronomii.
Wpływ oferenta na decyzję kupującego	Istotny, oferent jest kluczowym doradcą w zakresie produktu i działalności klienta	Niewielki, oferent nie jest brany pod uwagę podczas podejmowania kluczowych decyzji	Ograniczony. Klient wybiera dostawcę i produkty według własnych kryteriów.
Ryzyko utraty partnera (np. ze względu na konkurencję, dynamikę rynku)	Wysokie	Niskie	Wysokie. Konkurentów jest niewielu, ale działają bardzo agresywnie.
Wewnętrzne aspekty przedsiębiorstwa			
Kierunek strategii B2B	Uzyskanie przewagi konkurencyjnej poprzez zbudowanie relacji partnerskich i utrzymanie wysokiego poziomu zadowolenia klientów	Ukierunkowanie ściśle sprzedażowe, uzyskanie przewagi konkurencyjnej przez zawarcie maksymalnej możliwej liczby jednorazowych transakcji	Wyznaczona strategia kanałowa i kliencka, duża część rynku obsługiwana bezpośrednio przez przedstawicieli, stała obecność produktów w najlepszych punktach sprzedaży oraz w opiniotwórczych lokalach i eventach.
Kultura pracownicza	Pracownicy zorientowani na klienta, wypracowujący indywidualne podejście do każdego partnera	Pracownicy zorientowani na osiąganie wyników sprzedażowych	Powołane działy Trade Marketingu oraz Kluczowych Klientów dbających o relacje i dopasowanie oferty do potrzeb
System wynagradzania pracowników	Uwzględniający zarówno wyniki indywidualne jak i zespołowe oraz wszystkie standardy komercyjne i wskaźniki występujące na obszarze działania danego partnera wraz z jego wskaźnikami rentowności	Uwzględniający indywidualne osiągnięcia zgodnie z celami sprzedażowymi i finansowymi dla danego rynku i produktu	Cele firmy uwzględniające udział rynkowy firmy, marek i kanałów. System premiowy dla handlowców oparty zarówno na indywidualnych, jak i zespołowych wynikach.
Planowanie działań marketingowych	Badania bazujące na informacji zwrotnej od klientów, zgodne z ich cyklami planowania	Standardowe badania rynkowe bazujące na podstawowych metodach i na ogólnym poziomie traktując rynek, jako generyczny	Przeprowadzane jest wiele badań konsumenckich, które często udostępniane są partnerom biznesowym. Od klientów B2B, a także konsumentów zbierane są informacje zwrotne. Informowanie klientów o nowych produktach, budowanie dostępności produktów przed uruchomieniem kampanii reklamowych ATL.

Rozwijanie kompetencji i zdobywanie wiedzy	Szkolenia ukierunkowane na specyfikę obsługi danego klienta wzbogacone o elementy komunikacji interpersonalnej oraz budowanie relacji z klientem	Szkolenia ukierunkowane na realizację celów sprzedażowych i finansowych oraz znajomość produktów i całego rynku w podstawowej formie	Szeroki wachlarz szkoleń, zapoznanie handlowców ze strategią. Duży nacisk na szkolenia dla pracowników działów Back Office
---	--	--	--

Tabela 6 Porównanie marketingu partnerskiego i marketingu transakcyjnego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Surówka—Marszałek 2009, Signetzki 2009, Gordon 2001]

Bazując na porównaniu przedstawionym w powyższej tabeli, jednoznacznie wnioskować można, że marketing partnerski jest rekomendowaną formą działania na tak dynamicznym rynku, przy dużym ryzyku utraty partnera jakim jest branża napojów alkoholowych. Zwłaszcza, jeżeli zawierane są na nim transakcje o dużej wartości, które stanowią znaczącą część ogółu sprzedaży i sumy zakupów partnerów. W przypadku napojów alkoholowych, których zakupy mają dużą wagę również w całości zakupów klienta, trwała relacja partnerska minimalizuje ryzyko niepowodzenia takich transakcji. Bliska współpraca jest rekomendowana także w przypadku, gdy oferowany przez przedsiębiorstwo produkt jest skomplikowany, wymaga usług posprzedażowych lub udzielenia wsparcia kupującemu. Niezbędny jest wówczas wysoki poziom informacji zwrotnej, co także prowadzi do zacieśnienia relacji. Napoje alkoholowe są takimi produktami dla odbiorców w kanale gastronomicznym.

Na rynku rozdrobnionym, gdzie pojedyncze transakcje nie stanowią istotnej części obrotów partnerów, produkt jest prosty i generyczny, a wiedza o rynku wystarczająca i nie wymagająca ścisłej wymiany informacji między partnerami, zastosowanie może znaleźć marketing transakcyjny. Na takim rynku, ponoszenie kosztów związanych z budowaniem i utrzymywaniem relacji partnerskich, które nie obfitują w większe korzyści, niż bez tych nakładów byłoby bezzasadne.

Branża napojów alkoholowych, mimo kilku aspektów, które przemawiałyby za podejściem transakcyjnym jak występowanie wielu marek i mało skomplikowany produkt, na płaszczyźnie biznesowej większość kryteriów przemawia za budową przed producentów strategii operującej się o założenia marketingu relacji. Zwłaszcza w drugiej dekadzie XXI w. kiedy na rynku detalicznym postępuje dynamiczna konsolidacja i utrata jednego klienta prowadzi do znacznie większych strat niż wcześniej, a z uwagi na mocno nasycony rynek, konkurencja postępuje bardzo agresywnie.

Bliska współpraca producenta i kupującego wymaga narzędzi, które będą tworzyły dodatkową wartość dla obu stron. Poprzez udział w procesie tworzenia oferty, kupujący staje się beneficjentem nowej wartości, której nie uzyska w czysto transakcyjnej relacji. Oferent

może z kolei oceniać swoich klientów na podstawie łącznej sumy wszystkich zakupów, a nie pojedynczej transakcji, co daje szerszy obraz potencjału portfolio swoich nabywców [Gordon 2001].

Współczesna koncepcja marketingu wraca do czasów, w których sprzedający doskonale znał potrzeby klientów, co znacząco usprawnia budowanie trwałych więzi [Peppers, Rogers i Dorf 1999]. Jakkolwiek, jak zauważono, rozwijanie relacji i personalizowanie oferty niesie za sobą większe koszty niż standardowa obsługa klienta. Managerowie stają więc przed pytaniem „Czy i które oferty lub relacje należy indywidualizować, a które nie?”. Indywidualizacja jest bowiem zasadna tylko wtedy, gdy dla klienta jest istotna i zrozumiała, a więc gdy klient jest świadomy, że jest ważny dla partnera i może oczekiwać niestandardowego podejścia [Grzanka 2010]. Tacy klienci ze swojej strony również inwestują w relację i są zaangażowani w tworzenie wartości, na której im zależy.

W drugiej dekadzie XXI w. coraz częstszą praktyką jest włączanie klienta w proces sprzedaży i zmiana kształtowania roli handlowca ze sprzedawcy na koordynatora procesu sprzedażowego. Takie podejście buduje partnerskie relacje i zwiększa zadowolenie klienta.

	Podejście sprzedażowe	Współtworzenie wartości
Rola klienta	Informujący	Partner
Pozyskiwanie informacji	Wywiad	Dialog
Projektowanie rozwiązania	Implementacja	Współprojektowanie
Rozwój rozwiązania	Wewnętrzny	Wspólny
Używanie	Reaktywność	Proaktywność

Tabela 7 Nowe podejście do procesu sprzedaży
Źródło: [Lemmens, Donaldson i Marcos 2014]

W prezentowanym podejściu, zaangażowanie klienta we współtworzenie oferty i transakcji polega na umiejscowieniu go w roli partnera i prowadzenie z nim dialogu zamiast informowania go o dostępnej ofercie. Sama oferta również tworzona jest wspólnie przy aktywnym działaniu kupującego [Lemmens, Donaldson i Marcos 2014].

Ważne jest, aby pamiętać, że indywidualizacja oferty to ciągły proces, a nie jednorazowa taktyka [Grzanka 2010]. Firma, a w szczególności pracownicy mający największy wpływ na charakter relacji, muszą być aktywni i pozostawać w stałym kontakcie z klientem, a nie tylko reagować na jego potrzeby. Powinni działać proaktywnie i angażować klienta we wspólne

rozwijanie biznesu. Mimo, że wiele firm uważa się za organizacje zorientowane na klienta, niewiele z nich stawia klienta w centrum swoich procesów innowacyjnych [Ramaswamy 2009].

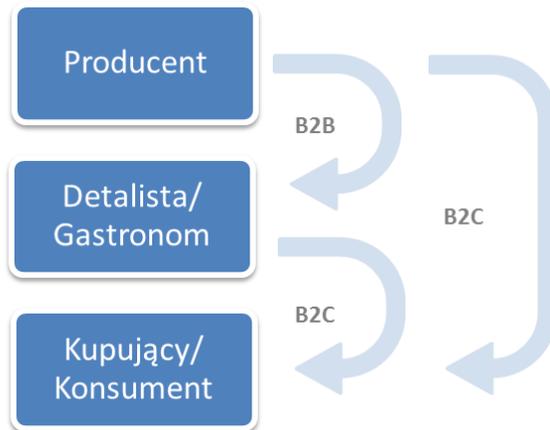
Peppers, Rogers i Dorf proponują szereg przykładów działań, które mogą sprzyjać wytworzeniu unikalnej oferty, która będzie bardzo zadowalająca dla klienta. Są wśród nich:

- podkreślana już kilkakrotnie, regularna komunikacja z klientem;
- personalizacja tych kontaktów;
- twórcze podejście do problemów klienta zamiast realizowania standardowych schematów;
- analiza charakterystycznych cech klientów, w celu precyzyjnego zaspokajania jego potrzeb;
- szkolenia i warsztaty dla klientów, które pomogą zrozumieć istotę biznesów obu stronom;
- spotkania integracyjne sprzyjające pogłębianiu więzi;
- gwarancje serwisowe;
- sprawne i szybkie usuwanie niezadowolenia klientów;
- uzyskiwanie informacji o źródłach odejść lub niezadowolenia klientów [Peppers, Rogers, Dorf, 1999].

Przy dużej ilości klientów, tak jak w branży alkoholowej, gdzie detalistów i gastronomów prowadzących odsprzedaż produktów jest kilkadziesiąt tysięcy, nie jest oczywiście możliwe stosowanie powyższych praktyk w stosunku do każdego kupującego. Powinny być one jednak aplikowane w relacji z kluczowymi klientami jak duże sieci detaliczne i gastronomiczne czy dystrybutorzy, gdyż utrata takiego klient oznacza bardzo dużą stratę dla producenta. Pewne elementy mogą być wykorzystywane także przez handlowców na podległym rynku. Ważne jest, zatem, aby przedsiębiorstwo zarządzało portfelem swoich klientów, w celu optymalizowania wartości płynących ze zindywidualizowanych relacji [Fonfara 1999].

3.2. Różnice między rynkiem B2C, a B2B

Rynek klientów instytucjonalnych i rynek konsumentów działają zależnie od siebie i warunkują swoje istnienie. Płaszczyzny B2B i B2C wzajemnie się przenikają. Producent kierując działania w stronę detalistów czy gastronomów wykorzystuje narzędzia komunikacji na rynku B2B. Reklamując z kolei swoje produkty potencjalnym konsumentom, działa na rynku B2C. Należy zauważyć, że rynek B2C jest wspólny dla obu podmiotów instytucjonalnych i skupia działania zarówno producenta jak i pośredników.



Rysunek 23 Wzajemne uzupełnianie się płaszczyzny B2B i B2C
 Źródło: Opracowanie własne

Działania marketingowe mają na celu wyjście naprzeciw potrzebom klienta, ale i w dużej mierze również kreowanie nowych potrzeb. Dzięki marketingowi firma zyskuje nowych klientów i zatrzymuje dotychczasowych, dążąc do maksymalizacji swojego zysku. Marketing przyczynia się też do tego, że lojalni już klienci zwiększają ilości kupowanych towarów. Na rynku instytucjonalnym klientami przedsiębiorstw są inne organizacje, a produkty nie służą konsumpcji, ale mają swoje ściśle określone cele. W branży alkoholowej klientami w B2B są podmioty posiadające koncesję na odsprzedaż tych produktów, regularne odwiedzanie przez PH i poprzez dokonywane transakcje zarejestrowane w bazach producentów. Można zatem zidentyfikować odbiorców i powtarzalność zakupów, a następnie zobrazować kształtowanie się popytu [Gołębiowski 2003]. Trzeba przy tym pamiętać, że popyt B2B jest pochodną popytu klientów na rynku B2C.

Rynek B2B różni się od rynku dóbr konsumpcyjnych w kilku zasadniczych kwestiach:

- oferta kierowana do kupującego instytucjonalnego jest bardziej kompleksowa niż oferta na rynku dóbr konsumenckich i obejmuje dodatkowe usługi, wyposażenie punktów sprzedaży oraz obsługę handlowca;
- popyt jest zróżnicowany i trudniejszy do oszacowania. Jest bowiem warunkowany nie tylko ceną, modą, czy stylem życia konsumentów, ale warunkami długoterminowych kontraktów i rentownością współpracy, a także trwałością relacji między partnerami. Jest wprawdzie pochodną popytu na rynku konsumentów, ale skorygowaną o mechanizmy działające na rynku B2B;

- na rynku instytucjonalnym występuje znacznie mniejsza ilość klientów niż na rynku dóbr konsumpcyjnych, dlatego też narzędzia marketingowe nie są skierowane do masowego odbiorcy, ale selektywnie dobrane do typu punktu;
- zakupy klientów instytucjonalnych obejmują większe wolumeny niż klientów indywidualnych i wiążą się z wyższymi wartościami zawieranych transakcji;
- ze względu na ograniczone możliwości lub wysokie koszty zmiany dostawcy, głównie z powodu kontraktów, zwłaszcza w sieciach i gastronomii, na rynku B2B występuje większa lojalność kupującego. Klienci na rynku dóbr konsumpcyjnych mogą wielokrotnie zmieniać zdanie i za każdym razem kupować substytut poprzedniego produktu, a nie tą samą markę i odbywa się to najczęściej bez dodatkowych kosztów;
- ze względu na większą kompleksowość usług i większą zależność podmiotów, relacje zawiązywane między partnerami w B2B są trwalsze. Pojedynczy konsumenci w B2C stanowią niewielką wagę w całości sprzedaży producenta, tak samo jak pojedyncze dobra, zwłaszcza na płaszczyźnie FMCG, są niewielkimi częściami koszyków dóbr konsumenckich.

Budując strategię marketingową skierowaną na rynek produktów przemysłowych lub służących dalszej sprzedaży, firma musi być świadoma powyższych różnic, by odpowiednio dobrać i implementować narzędzia marketingowe. Zbyt zunifikowane podejście do klientów i powierzchowne działanie może zniszczyć zbudowane relacje.

Obok potrzeby indywidualnego podejścia do każdego klienta i spersonalizowanej obsługi, pozostałe, ogólne trendy w marketingu relacyjnym dotyczące strategii i doboru narzędzi są podobne w każdym kraju i mogą być z powodzeniem wykorzystywane na płaszczyźnie międzynarodowej. Jest to bardzo ciekawy aspekt zważywszy na to, że jest to jedna z nielicznych różnic między B2B a B2C, gdzie bardziej generyczne rozwiązanie znajduje zastosowanie w przypadku tego pierwszego [Kotler i Pfoertsch 2006]. W większości branży na płaszczyźnie B2C zastosowanie takich samych strategii, narzędzi marketingowych i przekazów w różnych krajach jest bardzo trudne.

3.3. Istota Marketingu mix

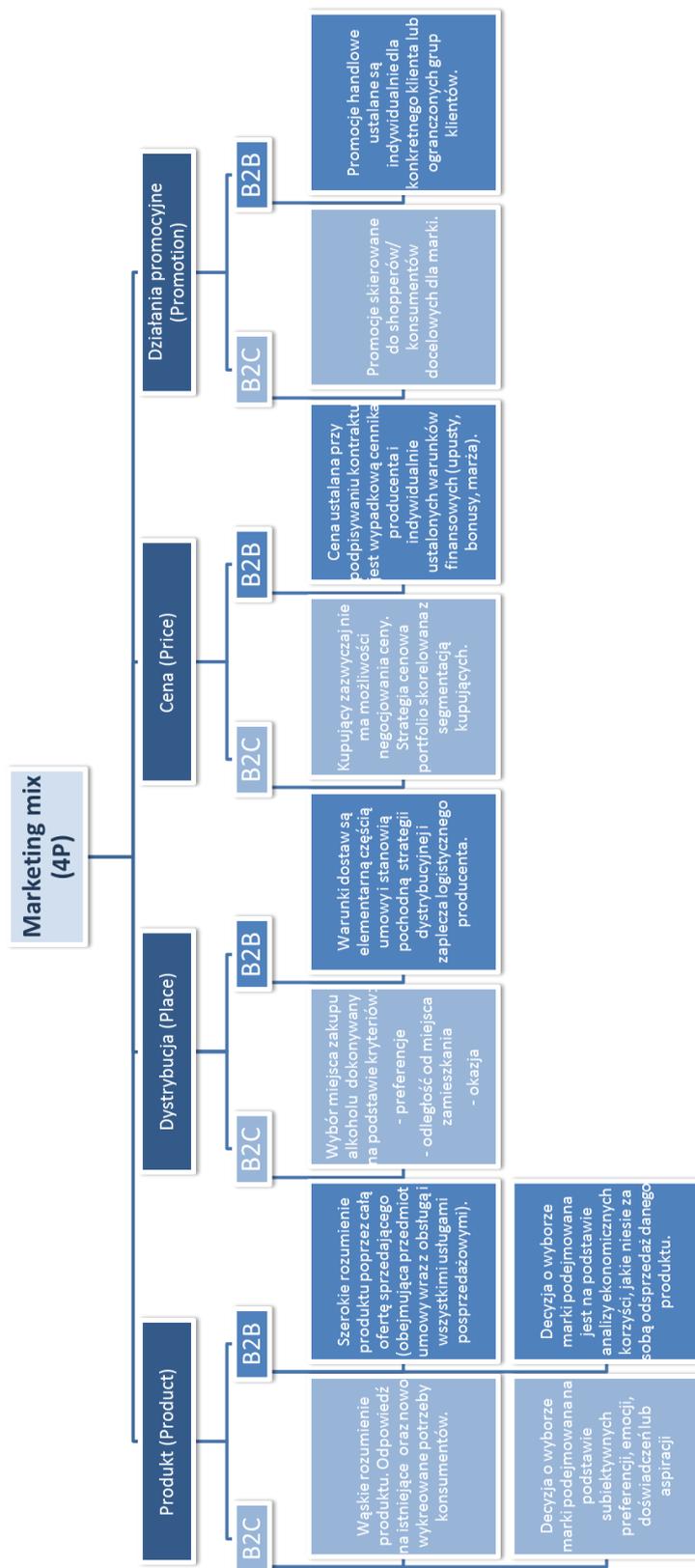
W marketingu instytucjonalnym, tak jak w marketingu konsumenckim, zastosowanie znajduje portfolio narzędzi marketingowych, które składają się na tzw. marketing mix⁶. W

⁶ Marketing mix to inaczej kompozycja marketingowa współzależnych i zintegrowanych elementów oddziaływujących na rynek. Termin wprowadził w latach 60-tych XXw. Neil Borden w artykule "The Concept of the Marketing Mix.", jednak 4P jako składowe kompozycji wprowadził później E. Jerome McCarthy.

skład zestawu tych narzędzi, czyli 4P wchodzi działania podejmowane w czterech obszarach: Produkt, Dystrybucja, Cena i Promocja [McCarthy, 1960]. Poniższy rysunek nakreśla podstawowe różnice w podejściu do poszczególnego obszaru w marketingu B2C oraz marketingu B2B. Przesłanki komponentów składowych są niezmiennie i zgodne z paradygmatem koncepcji. Autor wskazuje rozbieżności w charakterze analogicznych narzędzi wykorzystywanych na różnych rynkach- ich poziom skomplikowania, kompleksowość i poziom zaangażowania stron. Niniejsza część pracy stanowi analizę porównawczą narzędzi marketingu mix w branży napojów alkoholowych, jakie stosowane są przez producentów względem partnerów biznesowych oraz końcowych użytkowników, ale także działania ze strony detalistów i gastronomów ukierunkowane na potencjalnego kupującego.

Kompozycja marketingowa na płaszczyźnie B2B różni się w kilku zasadniczych kwestiach od tej skierowanej na konsumentów finalnych:

- wyższe jest znaczenie bezpośrednich kanałów komunikacyjnych;
- instrumenty promocyjne poddawane są krytycznej ocenie z punktu widzenia ich wpływu na klienta. Oddziałują bowiem na inne bodźce i częściej odwołują się do racjonalności, niż samych emocji;
- współpraca z klientem odbywa się z reguły na zasadach partnerstwa, a nie masowej oferty dla konsumentów [Mazurek- Łopacińska 1997].



Rysunek 24 Różnice w kompozycji marketingowej w B2B i B2C
 Źródło: opracowanie własne

W kolejnych podrozdziałach rozwinięte zostało zastosowanie kompozycji na rynku instytucjonalnym. Autor weryfikuje możliwość wykorzystania popularnego na rynku

konsumenckim portfolio narzędzi w stosunku do klienta biznesowego, w tym przypadku podmiotu prowadzącego sprzedaż alkoholu oraz wobec końcowych użytkowników – konsumentów. W analizie wskazał również pożądane działania detalistów i gastronomów w celu wspólnego budowania pozycji partnerów na rynku.

3.4. Produkt

Zarówno na rynku B2B jak i B2C, na skutek nowych trendów i odmiennych oczekiwań nabywców nastąpiła zmiana podejścia. Poprzez budowanie długookresowych, trwałych związków z klientem dokonuje się przejście od kultury produktu na kulturę konsumenta [Mazurek- Łopacińska 1997]. Z całej kompozycji marketingowej, przedmiot umowy na rynku instytucjonalnym i rynku konsumpcyjnym najbardziej się od siebie różnią. W przypadku żadnego z pozostałych „P” elementy strategii i działania nie są tak odmienne. Zasadniczą kwestią jest już samo przeznaczenie produktu. Na rynku B2B, kupujący nabywa go w celu dalszego zbywania, a nie na prywatny użytek jak czyni to klient indywidualny. Mimo, że w przypadku handlu jest to ten sam produkt i detalista nie dokonuje już żadnego uszlachetniania czy zmiany, kryteria podejmowania decyzji mogą być całkowicie inne.

3.4.1. Produkt w B2B

Na rynku B2B produkt rozumiany jest znacznie szerzej niż na rynku konsumentów. Przede wszystkim, jak zauważono na początku rozdziału, przeznaczenie produktu jest odmienne. Dodatkowo sama transakcja kupna jest zupełnie inna. Zakupy często nie są jednorazowe lecz powtarzalne, a partnerów łączy umowa, w ramach której, prócz produktu, kupujący nabywa określone usługi towarzyszące, obsługę i gwarancje, zapewniając tym samym dostawcy regularne zakupy i miejsce ekspozycyjne. Strony są nie tylko sprzedającym i kupującym ale stają się partnerami biznesowymi dbającymi o własne i wspólne interesy.

Podobieństw w zakresie produktu można się dopatrzeć w fazach istnienia produktów na obu rynkach. Zarówno na rynku konsumentów, jak i na rynku klientów instytucjonalnych, produkty przechodzą pewne fazy życia, znane jako rynkowy cykl życia produktów. Warto w tym momencie zauważyć, że detaliści i producenci mierzą się w pewnej fazie z wyzwaniem tzw. time-to-market (ang. czas dotarcia do rynku), a więc najszybszym czasie, w jakim nowy produkt stanie się dostępny dla konsumentów (zbudowana zostanie optymalna dystrybucja marki). W związku ze skracającym się cyklem życia jest on jeszcze bardziej istotny.

Cykl życia produktu w B2B rozpoczyna się wprowadzeniem produktu na rynek przez producenta. Jest on najpierw promowany wśród partnerów oraz potencjalnych kontrahentów np. poprzez prasę branżową lub spotkania i prezentacje. Wówczas firmy (dystrybutorzy) wyrażają swoje zainteresowanie produktem, które przekształca się w efektywny popyt. Jeżeli tak się nie stanie, następuje wygaszenie produktu i wycofanie z rynku.

Wzrost zainteresowania produktem i coraz szersza dystrybucja ma swoje odzwierciedlenie we wzroście sprzedaży. Etap ten stanowi drugą fazę cyklu życia produktu. Nabywcy zastępują tym produktem jego gorsze lub starsze wersje lub poszerzają ofertę o tą pozycję. Produkt nabywa coraz więcej detalistów, a jeśli konsumenci go zaakceptowali, nastąpił wzrost popytu na rynku konsumenckim i rotacja osiągnęła już zadowalający poziom, zakupy te są coraz większe.

Dojrzałość to trzecia faza cyklu i następuje, kiedy rynek jest coraz bardziej nasycony i pojawiają się naśladowcy i konkurenci. Faza ta zazwyczaj skupia się na obronie przed konkurencją.

Czwarta faza- nasycenie rozpoczyna się, kiedy dystrybucja już właściwie nie rośnie, a nabywcy nie zwiększają swoich zakupów. Następuje ograniczenie zainteresowania produktem. Efekt nowości już minął, a na rynku pojawiły się produkty konkurencyjne i udoskonalone.

Jeżeli produkt zaczyna być zastępowany przez substytuty i nabywcy zmniejszają wolumeny swoich zakupów, następuje spadek popytu – piąta faza cyklu. W miejsce produktu wchodzi produkt konkurencyjny lub producent wprowadza kolejną nowość lub udoskonala dotychczasowy produkt rozpoczynając cykl od początku.

W branży alkoholowej, podobnie jak na całym rynku FMCG, cykl życia produktu na płaszczyznach B2B i B2C jest ściśle powiązany, ponieważ od popytu konsumentów zależy popyt dystrybutorów [Wojciechowski 1999]. I tak, jak zostało wypunktowane, wprowadzenie nowej marki rozpoczyna się zakomunikowaniem tego faktu dystrybutorom. Producenci informują przy tej okazji podmioty prowadzące sprzedaż o możliwościach zakupowych i terminach wprowadzenia nowej marki. Jeśli zainteresowanie przerodzi się w popyt, marka wprowadzana jest na rynek. Kampania skierowana do konsumentów rozpoczyna się jednak z pewnym opóźnieniem względem kampanii w B2B. Nowy produkt musi już być dostępny w punktach sprzedaży. Jeżeli nastąpiłaby sytuacja, w której rozpoczęłaby się kampania ATL i konsumenci poszukiwaliby produktu, a produkt nie byłby dostępny w punktach sprzedaży, zainteresowanie mogłoby spaść, a kupujący mógłby zbudować negatywne nastawienie względem marki i

punktu sprzedaży. Od momentu rozpoczęcie sprzedaży, wszystkie kolejne fazy są zbieżne i ściśle ze sobą związane na obu płaszczyznach. Jeśli dystrybutorzy zauważą spadek zainteresowania marką przez konsumentów, będą zamawiali jej coraz mniej, aż w ostatniej fazie całkowicie przestaną się w nią zaopatrywać.

W branży alkoholowej cykl życia jest bardzo podobny dla większości marek i jest łatwy do określenia. W segmencie dóbr wysoko przetworzonych ten cykl jest, bowiem relatywnie krótki i przybiera podobny kształt z ewentualnymi modyfikacjami. Jeżeli producent zaobserwuje spadki popytu może odświeżyć produkt, np. poprzez nowe opakowanie czy warianty lub przeprowadzić promocję handlową, aby przedłużyć trzecią fazę cyklu. W przypadku produktów nieprzetworzonych takich jak produkty rolnicze, półprodukty i surowce trudno jest przewidzieć kształt i długość trwania cyklu życia. Produkty niezłożone, jednorodne nie odróżniają się od siebie i w warunkach konkurencji doskonałej rzadziej spotykana jest silna konkurencja lub duża ilość substytutów [Wojciechowski 1999].

Podczas gdy konsument nabywa użyteczność produktu, przedmiotem transakcji na rynku instytucjonalnym jest wartość stworzona dla klienta biznesowego. To właśnie całkowita wartość dostarczana klientowi na rynku B2B- obejmująca zarówno towar jak i wszystkie dodatkowe usługi i korzyści jest istotą pierwszego komponentu marketingu mix. Wartość dla klienta może być tworzona na każdym etapie procesu zakupowego. Odczucia klientów w kolejnych fazach to indywidualna ocena, która jest pochodną czy i jak produkt zaspokoił potrzeby klienta [Sagan i Plichta 2010]

Przedsiębiorstwo może stworzyć wartość dla swojego klienta trzema sposobami:

- zapewnić korzyści finansowe, w przypadku branży alkoholowej, producent może posłużyć się odpowiednim miksem marek i opakowań przynoszących klientowi wysoki poziom marży przy jednoczesnym odpowiednim poziomie rotacji;
- przynieść korzyści relacyjne poprzez wzmocnienie więzi i poznanie indywidualnych potrzeb klienta;
- zbudować związki strukturalne między firmą, a klientem jak np. alianse bądź franczyza [Michalska- Dudek 2010].

Zgodnie z zaproponowanymi powyżej sposobami tworzenia wartości, można stwierdzić, że wartość dla klienta tworzona jest zarówno w kontaktach bezpośrednich jak i pośrednich. Przy czym w kontaktach bezpośrednich uwarunkowane to jest dokładnym rozpoznaniem potrzeb klienta, wyczerpującej informacji o kliencie, a także profesjonalnym przeprowadzeniem procesu transakcyjnego [Sagan i Plichta 2010].

3.4.2. Funkcje marki na rynku B2B

Podobnie jak na rynkach konsumentów, tak na rynkach instytucjonalnych występuje konkurencyjność, globalizacja i dostępność nowych technologii. Aby pozostać atrakcyjnym dla kupujących, konieczne jest wyróżnienie się i posiadanie w ofercie dobrego produktu. Rośnie zatem znaczenie marek na rynku B2B. Założenia są bardzo podobne, jednak nie można w bezpośredni sposób adaptować strategii marketingowych skierowanych do konsumentów. Należy przede wszystkim uwzględnić specyfikę branży oraz klientów. [Janiszewska 2009]

W marketingu relacji ważniejsze być może nawet niż w marketingu skierowanym do konsumentów jest podejście holistyczne. Coraz więcej firm przyjmuje strategię tzw. 360 stopni, czyli marketing, w którym wszystkie działania mają znaczenie i mogą służyć budowaniu przewagi konkurencyjnej. W przypadku działań na płaszczyźnie B2B, działania marketingowe łączyć można z budowaniem PR firmy, jako atrakcyjnego partnera do współpracy, firmy odpowiedzialnej społecznie i dbającej o środowisko.

Należy zauważyć, że marka jest jednym z czynników branżych pod uwagę nie tylko dla klientów, ale także dla inwestorów, pracowników, czy dostawców, a zatem do wszystkich podmiotów związanych z firmą (stakeholders) [Kotler i Pfoertsch 2006]. Polecane przedsiębiorstwa tworzą społeczeństwa wokół marki, a budowanie jej siły zależy od branży. Szczególne znaczenie ma na tych rynkach, gdzie kluczową rolę odgrywa innowacja i technologia [Janiszewska 2009].

Marka jest dla kontrahentów synonimem rzetelności. Dokonywane zakupy obejmują duże kwoty i wiążą się z pewnym ryzykiem nabycia wyrobów niespełniających wymagań jakościowych. Jeśli firma ma dobre produkty, chętnie oznacza je swoją marką i promuje. Jeżeli produkty są gorsze jakościowo, firma niechętnie oznacza je marką i ich nie chce promować, gdyż wiąże się to z negatywnymi skojarzeniami. A te, mogłyby naruszyć wizerunek firmy, jako dobrego partnera biznesowego [Waśkowski 1999]. W branży alkoholowej to głównie znana marka jest gwarancją popytu konsumentów.

Zarządzanie marką na płaszczyźnie B2B jest więc z punktu widzenia firmy bardzo opłacalne. Podobnie jak na rynku dóbr konsumenckich, tak w biznesie, klienci są w stanie zapłacić więcej za znaną markę. Dużą rolę odgrywa tu aspekt psychologiczny i przywiązanie odbiorcy. Przy użyciu marek można więc generować wyższe marże [Janiszewska 2009]. Stanowią one w tym przypadku, jak wyżej zauważono, gwarancję oczekiwanej jakości, minimalizację ryzyka transakcyjnego ale też dodatkową wartość. Premiumizacja branży B2B

obejmuje zarówno oferowanie lepszych produktów, jak i kompleksowość usług towarzyszących transakcjom.

Zbierając powyższe uwarunkowania, można wyszczególnić szereg funkcji, jakie spełnia marka w B2B [Kotler i Pfoertsch 2006]:

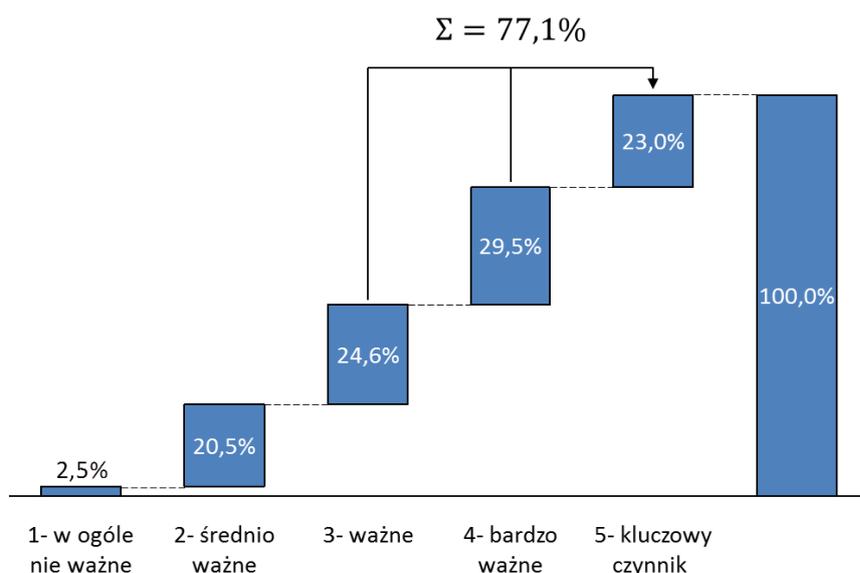
- efektywność informacji –połączenie informacji o produkcie, jego pochodzeniu oraz producencie pomaga potencjalnym klientom przeprowadzić analizę i dokonać wyboru partnera;
- redukcja ryzyka- znana, silna marka traktowana jest przez klientów, jako gwarancja sprawdzonej, wysokiej jakości. W B2B, w odróżnieniu B2C decyzje podejmowane są w sposób przemyślany i wybór pod wpływem impulsu właściwie nie występuje. W branży alkoholowej dobra, znana marka oznacza lepszą rotację produktu
- dodana wartość produktu- w B2C konsumenci bardzo często wyrażają siebie lub swoje aspiracje poprzez użytkowanie określonych marek. Takie możliwości stanowią dodatkową, niewymierną wartość wynikającą z marki. W B2B może być uzyskany podobny efekt. Współpraca z producentem znanych, silnych marek może bowiem podnieść prestiż firmy. Specjalistyczny sklep z alkoholami może odróżnić się od przeciętnego sklepu monopolowego poprzez posiadanie w swojej ofercie unikatowych roczników win, drogich whiskey czy prawdziwych szampanów.

Wśród pozostałych funkcji marki w B2B wymienić należy:

- budowanie lojalności marki- przejście z modelu transakcyjnego na budowanie relacji. W ramach rynku B2B przybiera to różne formy w zależności od branży;
- kreowanie potrzeb i preferencji – tak jak w B2C, na płaszczyźnie biznesowej, producenci nie tylko odpowiadają na potrzeby klientów, ale również stwarzają nowe. Działy innowacji pracują nad rozwiązaniami i unowocześnieniami, które stanowią wartość dodaną dla klienta i przedłużają cykl życia produktu, np. nowe opakowania, smaki i warianty obecnej marki, nowe systemy nalewania piwa czy propozycje podania trunków. Jednocześnie, jako że popyt na produkty branży alkoholowej w B2B jest pochodną popytu konsumentów na te same produkty, właściciele sklepów i lokali chcą mieć w swojej ofercie nowości;
- premiumizację, czyli zjawisko, które poprzez postrzeganie danego produktu, jako bardziej wartościowego i lepszego prowadzi do generowania wyższej marży. Konsument jest bowiem skłonny zapłacić więcej za dany produkt niż za konkurencyjne substytuty, ze względu na jego unikalne atrybuty;

- kreowanie wizerunku produktu, jako unikatowego, a jego producenta, jako atrakcyjnego partnera biznesowego oferującego korzystne warunki i wartościowy towar.

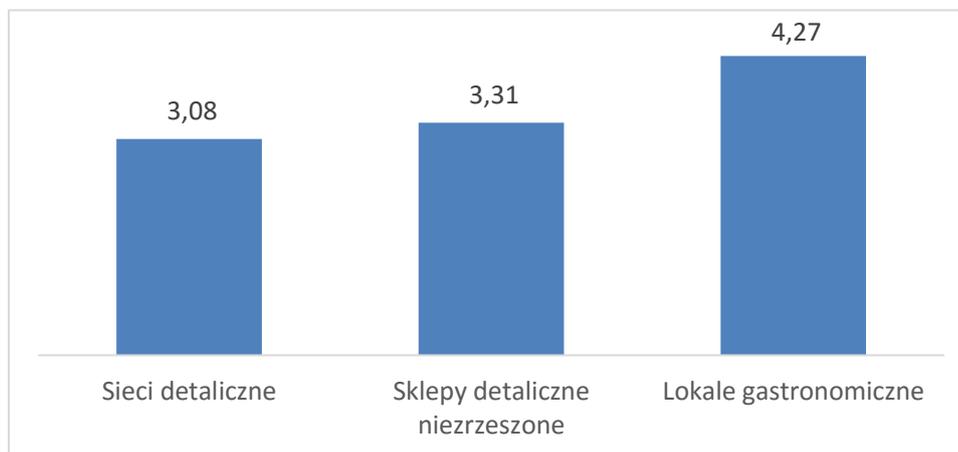
Badanie przeprowadzone przez Autora, potwierdza, że znaczenie marki dla klientów instytucjonalnych w branży napojów alkoholowych jest bardzo duże. Przedstawicielom podmiotów prowadzących odsprzedaż, postawiono pytanie: Jak ważna jest znana i lubiana przez konsumentów marka alkoholu w decyzji o wyborze dostawcy? W badaniu użyta została pięciostopniowa skala Likerta, na której respondenci mogli zaznaczyć jedną odpowiedź, gdzie 1 oznacza – w ogóle nie ważna, a 5 – kluczowy czynnik.



Rysunek 25 Pytanie 9: Proszę ocenić w skali od 1 do 5 jak ważna jest znana przez konsumentów marka w decyzji o wyborze dostawcy. Pytanie z możliwością jednokrotnego wyboru w pięciostopniowej skali. Dane zostały przedstawione dla całej badanej populacji (N=122)

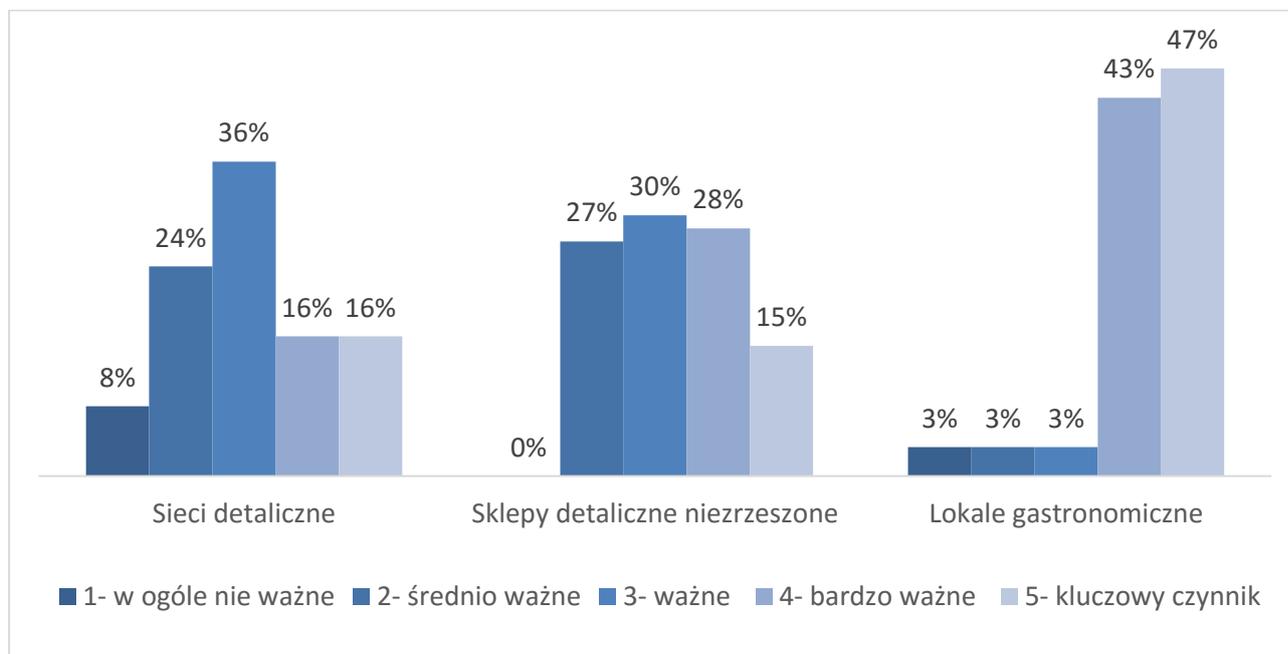
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ilościowego.

Średni wynik dla wszystkich badanych kanałów wyniósł 3,50. 77% respondentów wskazało markę jako czynnik ważny, bardzo ważny lub kluczowy, w tym dla 23% ankietowanych znana przez klientów marka to czynnik kluczowy w wyborze dostawcy (rysunek 23). Najwyższą średnią wskazywanych wartości odnotowano w kanale gastronomicznym (4,27). Znacząco niższa średnia była w detalu tradycyjnym (3,31), najniższa zaś w kanale nowoczesnym (3,08) (rysunek 26).



Rysunek 26 Pytanie 9: Proszę ocenić w skali od 1 do 5 jak ważna jest znana przez konsumentów marka w decyzji o wyborze dostawcy. **Średnia z wartości odpowiedzi.** Pytanie z możliwością jednokrotnego wyboru w pięciostopniowej skali. Dane zostały przedstawione dla każdego kanału sprzedaży: lokale gastronomiczne (N=30), sklepy detaliczne niezrzeszone (N=67), sieci detaliczne (N=25). Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ilościowego.

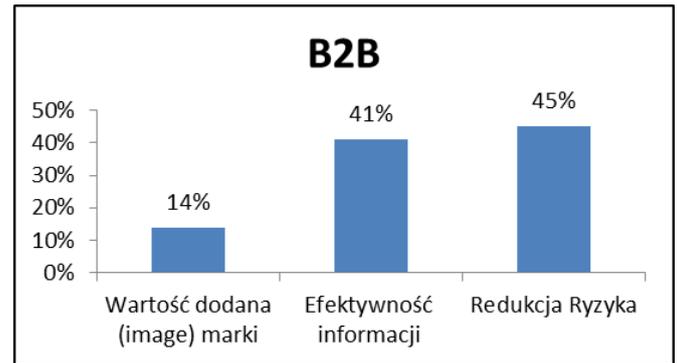
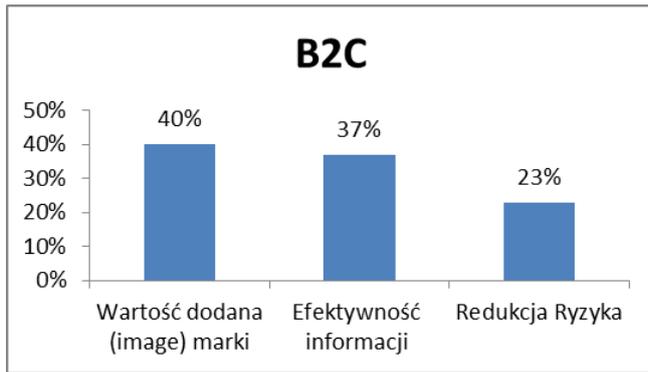
Na poziomie kanałów sprzedaży widać istotne różnice między kanałami. 90% reprezentantów kanału gastronomicznego wskazuje znaną markę jako bardzo ważny lub kluczowy czynnik wyboru (rysunek 27). W detalu tradycyjnym dwie największe oceny przyznało już tylko 45% ankietowanych, dla 27% marka znana przez konsumentów jest średnio ważnym czynnikiem wyboru dostawcy napojów alkoholowych. Jeszcze mniej ważna jest znana marka jest w kanale nowoczesnym, prawie 1/3 reprezentantów kanału (32%) odpowiedziała, że znana marka jest w ogóle nieważna lub średnio ważna przy wyborze dostawcy napojów alkoholowych do sieci. Bardzo ważna lub kluczowa jest dla 32% respondentów tego kanału. Różnice wynikają ze specyfiki działania poszczególnych kanałów i obranych strategii. Lokale gastronomiczne dobierają asortyment do wizerunku miejsca i grupy docelowej. Atrakcyjna dla odbiorców marka wzmacnia pozytywne postrzeganie miejsca. Dodatkowo istotne jest, że opinia o lokalu jest pochodną jakości serwowanych w nim potraw i napojów. Sprawdzona marka gwarantuje bezpieczeństwo prowadzonego biznesu. W kanale sklepów niezrzeszonych znana marka jest nadal ważna. Detaliści muszą dbać o to, by w asortymencie posiadać najpopularniejsze marki. Ich brak na półce lub w lodówce może sprawić, że kupujący przy kolejnych zakupach wybierze inny punkt sprzedaży. W kanale nowoczesnym, zwłaszcza w dyskontach i hipermarketach bardzo duże znaczenie ma cena produktów. Duże formaty przyciągają klientów głębokimi promocjami. Marka może mieć więc mniejsze znaczenie wśród czynników wyboru dostawcy niż inne kryteria.



Rysunek 27 Pytanie 9: Proszę ocenić w skali od 1 do 5 jak ważna jest znana przez konsumentów marka w decyzji o wyborze dostawcy. **Udział poszczególnych odpowiedzi w kanałach.** Pytanie z możliwością jednokrotnego wyboru w pięciostopniowej skali. Dane zostały przedstawione dla każdego kanału sprzedaży: lokale gastronomiczne (N=30), sklepy detaliczne niezrzeszone (N=67), sieci detaliczne (N=25). Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ilościowego.

Dla zbadania różnic między badanymi grupami niezależnymi przeprowadzono testy U Manna-Whitneya. Z uwagi na to, że badane grupy są nierównoliczne, obliczenia przeprowadzono na średnich rangach. Wyniki testów pokazały, że średnia ocena ważności znanej przez konsumentów marki produktu w kanale gastronomicznych ($M=4,27$; $SD=0,944$) była wyższa niż w kanale sieci detalicznych ($M=3,08$; $SD=1,187$). Analiza testu U Manna-Whitneya wykazała, że różnice między grupami są istotne statystycznie ($U=162,500$; $p<0,001$). Również w porównaniu do średniej wartości oceny ważności znanej marki w wyborze dostawcy w detalu niezrzeszonym ($M=3,31$; $SD=1,033$), oceny w kanale gastronomicznym były wyższe, a test Manna-Whitneya potwierdził istotnie statystycznie różnice między grupami ($U=487,500$; $p<0,001$). Test przeprowadzony dla zbadania różnicy między wynikami w kanale sieci detalicznych i detalu niezrzeszonego nie potwierdził istotnych statystycznie różnic między grupami. Tabele i obliczenia potrzebne do przeprowadzenia testów zostały umieszczone na końcu niniejszej pracy jako załącznik.

Przytoczone wyniki badań uzasadniają wysoki priorytet zarządzania marką w B2B. Podobnie jak na rynku B2C konsumenci są skłonni zapłacić więcej za gwarancję wyższej jakości i minimalizowanie ryzyka związanego z wydatkami. Jakkolwiek ze strony konsumentów oraz klientów instytucjonalnych, do poszczególnych ról marki przypisane są różne wagi, co zostało zaprezentowane na poniższych wykresach.



Rysunek 28 Porównanie istotności poszczególnych funkcji marki na rynku B2B i B2C

Źródło: [Kotler i Pfoertsch 2006]

Największa dysproporcja występuje na płaszczyźnie wizerunku marki oraz redukcji ryzyka. Zakupy w B2B to inwestycje firmy. W zależności od wielkości placówki handlowej transakcje obejmują mniejszy lub większy wolumen, jednak wysoka cena oraz obowiązkowe opłaty koncesyjne sprawiają, że kategorie alkoholowe mają bardzo duże znaczenie wartościowe w całości zakupów klienta. Tak więc w detalu, zwłaszcza w sklepach monopolowych, a jeszcze w większym stopniu w gastronomii, zakup alkoholu to główny koszt właściciela punktu. Nieprzemysłana decyzja mogłaby mieć negatywne odzwierciedlenie w wyniku firmy. Wizerunek i prestiż marki mają znaczenie dopóki relacja przynosi wymierne korzyści, jednak jest ono wciąż znacznie mniejsze niż w przypadku klientów indywidualnych. Na płaszczyźnie B2C zakupy pojedynczych marek FMCG są często niewielkie i z reguły nie stanowią istotnej części wydatków kupującego, w związku z tym nie ma tak dużej potrzeby minimalizacji ryzyka transakcyjnego jak w B2B. Rozważanie zakupów w segmencie B2C jest najczęściej spotykane tylko w przypadku drogich dóbr inwestycyjnych jak np. samochód, elektronika czy artykuły AGD, bądź wynika z charakteru kupującego. Konsumenci zwracają większą uwagę na wizerunek marki, gdyż często utożsamiają się z nią lub wybierają tę, która pasuje do ich stylu życia. Stąd bardziej emocjonalny stosunek do znaków towarowych.

Wpływ na sprzedaż na rynku B2B ma też niewątpliwie reputacja marki. Wartość marki jest wprawdzie najczęściej badana na rynku dóbr konsumenckich, jednak w XXI w. firmy rozpoczęły inwestowanie również w marki korporacyjne, właśnie dlatego, że rozumiały jaki efekt ma marka na wyniki firmy [Sheth i Sharma 2006]. Niewątpliwie przyczynił się do tego wzrost zainteresowania konsumentów pochodzeniem produktu, a także polityką i działaniami producenta, jaki został nakreślony w drugim rozdziale w części poświęconej zachowaniu nowych konsumentów. Korporacje alkoholowe w sposób szczególny zmuszone są o dbanie o wizerunek, ze względu na charakter wytwarzanych produktów. Swoimi działaniami wspierają

więc odpowiedzialne spożycie alkoholu, ograniczenie dostępu do alkoholu osobom nieletnim czy pomoc osobom zagrożonym wykluczeniem społecznym ze względu na problemy alkoholowe.

Budowanie reputacji firmy, PR korporacyjny, utrzymywanie relacji z różnymi grupami wpływów to więc również aspekty zarządzania marką na rynku przemysłowym. Tworzy się przy tym tzw. kapitał marki- zasobów, zalet i korzyści związanych z marką. Przeprowadzone badanie postrzegania marki przez przedsiębiorstwa wskazały na występowanie trzech grup podejść do zarządzania kapitałem marki [Janiszewska 2009].

Scenariusz 1., w którym ważność marki jest duża i odgrywa znaczącą rolę przy zakupie, a zatem przy podejmowaniu decyzji o współpracy. Istotna jest w tym przypadku jakość i cena oferowanego produktu. Taka sytuacja występuje na rynku piwa. Detaliści i gastronomowie wyróżniają niektóre marki jako takie, które koniecznie muszą być obecne w sklepie lub w lokalu i m. in z tego względu decydują się współpracować z konkretnym browarem. Marka produktu w tym scenariuszu ma większe znaczenie niż marka korporacyjna producenta.

Scenariusz 2., w którym rola marki zależy od jej segmentów docelowych. To kryterium może być ważne dla największych odbiorców, ponieważ duże zakupy wymagają gwarancji jakości, a będąc pewnym produktu, skraca się proces decyzyjny przy zakupie. W branży alkoholowej dopasowywanie oferty marek do segmentów docelowych jest bardzo widoczne w branży HoReCa. Gastronomowie kierują się profilem swoich klientów docelowych przy wyborze producentów, z którymi podpiszą umowę, a więc w restauracjach premium sprzedawane będą drogie wódki i szampany, w barze studenckim popularne RTD i piwa, a w osiedlowej pijalni marki ekonomiczne oraz lokalne.

Scenariusz 3., który zakłada, że marka jest jednym z mniej ważnych czynników. Taka sytuacja występuje najczęściej na rynku produktów jednolitych, półproduktów czy surowców, gdzie ważniejsze będą warunki kontraktu niż sam znak towarowy oferowanego produktu.

Na podstawie przytoczonych wyników badań przeprowadzonych przez Autora jednoznacznie stwierdzić można, że na rynku napojów alkoholowych w zakresie współpracy z detalistami i gastronomami w zależności od kanału, zastosowanie znajdują dwa pierwsze scenariusze.

Na rynku dóbr przemysłowych często występują marki rodzinne, co oznacza, że wszystkie produkty są oznaczone tą samą marką (rzadziej występują indywidualne czy kombinowane). Przykładem marek rodzinnych są Bosh, Philips, czy Boeing. Do zalet budowania portfolio produktów pod jedną marką zaliczyć można:

- niskie koszty promocji, ponieważ promuje się tylko jedną markę;
- łatwe wprowadzenie nowego produktu, gdyż nie istnieje potrzeba zapoznawania konsumentów z nową marką;
- jeżeli produkt jest znany i ceniony przez kupujących, nowy produkt kojarzony jest już jakością i rzetelnością istniejących produktów.

Taka strategia nie jest jednak pozbawiona wad:

- producent dysponuje ograniczonymi możliwościami różnicowania produktów pod względem ceny, jakości czy segmentów. Jeżeli istniejąca marka pozycjonowana jest jako produkt Premium, wprowadzanie produktu ekonomicznego pod tym samym szyldem jest ryzykowne. Pogorszona jakość nowego produktu mogłaby zniechęcić istniejących konsumentów, którzy są gotowi płacić więcej za lepszy produkt. Jednocześnie grupa docelowa produktu ekonomicznego postrzega markę jako droższą i nieosiągalną dla nich, więc nadal nie będzie wyrażała chęci zakupu nowego produktu;
- przy ewentualnej porażce jednego produktu, złe skojarzenia i negatywne opinie przechodzą na wszystkie produkty sygnowane daną marką [Waśkowski 1999].

Na rynku dóbr konsumpcyjnych, wzrost znaczenia w handlu oraz dynamiczny rozwój dyskontów przyczynił się do wprowadzenia marek własnych, czyli produktów sprzedawanych pod marką sieci. Są one na ogół tańsze niż marki narodowe, gdyż nie wymagają inwestycji w budowanie świadomości istnienia marki. Rozwój marek własnych to również ambicja ekspansji sieci detalicznych. Obecnie większość sieci posiada w swojej ofercie produkty pod własnym szyldem lub marką dla nich stworzoną.

Marka własna może jednak w niektórych przypadkach osiągnąć większy udział rynkowy niż produkty sygnowane innymi, znanymi markami. Może się tak stać szczególnie, gdy:

- ich jakość w stosunku do innych marek dostępnych na rynku (marek narodowych) jest wysoka lub jest to produkt bardzo tani, a klientom nie zależy na wysokiej jakości i kierują się tylko kryterium ceny;
- pod marką własną sprzedawane są produkty różnych kategorii, ale ich jakość i pozycjonowanie są takie same;
- kategoria jest duża i zlecenie produkcji własnych towarów jest opłacalne;
- marża brutto kategorii jest wysoka;
- w kategorii jest niewielu producentów i wybór jest ograniczony;
- marki narodowe mają małą reklamę lub w ogóle jej nie posiadają [Hah i Lodish 1998].

W branży alkoholowej spełniony jest warunek niewielu graczy oraz dużej kategorii i mnogości marek. Jednak napoje alkoholowe, zwłaszcza piwo to produkty, które są bardzo szeroko reklamowane. W związku z tym, jedynie w segmencie dyskontowym marki własne notują stosunkowo wysoki udział. Związane jest to jednak z faktem, że marki własne dyskontów, to najczęściej najtańsze produkty w kategorii, a właśnie takich towarów poszukują shopperzy w dyskontach.

Dodatkowo napoje alkoholowe, to kategorie, gdzie znana marka łączona jest bardzo mocno z jakością, czyli głównym czynnikiem wyboru produktu. Największe możliwości zbudowania relatywnie wysokiego udziału marek własnych występują w kategorii win. Marki, poza kilkoma wiodącymi w segmencie ze średniej półki z reguły nie są szeroko reklamowane, a co za tym idzie, są mało znane kupującym. W związku z tym, sieci handlowe mają najczęściej własnych importerów win i wprowadzają do swojego asortymentu tylko te produkty. Dobrym przykładem może być wspomniana wcześniej Biedronka, która do swoich sieci w Polsce i Portugalii nabywa te same wina, stąd etykiety marek własnych są sporządzone w języku polskim i portugalskim.

Dynamiczny wzrost zainteresowania konsumentów markami własnymi obserwowana od początku XXI w. oznacza jednak, że kupujący postrzegają marki handlowe, jako atrakcyjną alternatywę dla znanych marek mniej atrakcyjnych finansowo [Spyra 2013]. Coraz większa akceptacja marek własnych przez konsumentów to przejaw racjonalnych wyborów polskiego społeczeństwa.

Jeżeli więc producent przewiduje w swojej strategii produkcję marek handlowych dla swoich klientów, ma do wyboru dwie drogi budowania pozycji takich marek:

- strategia dwóch marek, a właściwie dwóch rodzajów marek, w której producent wytwarza produkty w ramach swojego portfela marek dostępnych na całym rynku oraz marki produkowane na wyłączność detalisty (taka strategię przybrała Grupa Żywiec, odświeżając markę Leżajsk na wyłączność sieci Biedronka);
- strategia produkowania wyłącznie marek dla detalisty. Sieć detaliczna, z punktu widzenia producenta staje się monopsonem. Sytuacja ta jest dla dostawcy korzystna finansowo pod względem kosztów (brak inwestycji na reklamę, kosztów dotarcia do klientów) i wysokiej efektywności operacyjnej, jednak bardzo ryzykowna. W razie zerwania relacji, traci on również jedyne źródło przychodu.

Podsumowując powyższe rozważania, sprawne zarządzanie marką na rynku instytucjonalnym przynosi szereg korzyści związanych z kreowaniem dodatkowej wartości, której nie można wytworzyć bez udziału dóbr niemarkowych:

- produkty z silnym, stabilnym znakiem towarowym charakteryzują się wyższą krzywą popytu napędzaną większą lojalnością klientów;
- na dojrzałym, nasyconym rynku postawiona jest wyższa bariera wejścia dla konkurencji. Na rynku uznawanych produktów niezwykle trudno jest zbudować nową markę i zdobyć dla niej lojalnych konsumentów;
- dzięki markowym produktom osiągnąć można wysoką premię cenową względem niemarkowych substytutów;
- dzięki powyższym punktom oraz korzystaniu dodatkowo z efektu skali, producenci znanych marek notują finalnie niższe koszty czynników produkcji – surowców, siły roboczej, kapitału etc;
- dodatkową korzyścią jest poprawa konkurencyjności makroekonomicznej kraju dzięki silnym i stabilnym markom.

3.5. Dystrybucja

Produkty alkoholowe dostępne są we wszystkich kanałach sprzedaży- zarówno w detalu (tradycyjnym i nowoczesnym), gastronomii, jak i w alternatywnych kanałach sprzedaży, którymi są wydarzenia sponsorowane (eventy). Nie mniej jednak, największym kontrybutorem do wielkości sprzedaży jest detal, stąd jego wysoki priorytet dla producentów. Zasadność działania podmiotów detalicznych leży u podstaw korzyści zarówno producenta jak i konsumenta. Dla firm produkcyjnych detaliści są końcowym ogniwem łańcucha dostaw i prowadzą sprzedaż do konsumentów, a więc dysponują infrastrukturą, której producenci nie posiadają. Korzyścią dla konsumentów jest z kolei dostępność tych produktów w dogodnym dla nich miejscu [Sławińska 2011].

3.5.1. Charakterystyka rynku detalicznego i gastronomicznego w Polsce na początku XXI w.

Łączną liczbę sklepów sprzedających produkty FMCG szacowano w 2012 roku na około 237 900 (wartość ta była około 2% niższa niż w 2010 roku). W tym sklepów sprzedających produkty żywnościowe było ponad 116 000 (także o prawie 2% mniej w porównaniu do 2010)

⁷ Badanie GfK Polonia, luty 2012

Tabela 8 przedstawia populację punktów sprzedaży prowadzących sprzedaż kategorii spożywczych oraz lokali gastronomicznych w latach 2007- 2012. Tabela doskonale odzwierciedla zachodzące na rynku trendy. Bardzo mocno widoczny jest bowiem spadek całkowitej liczby sklepów detalicznych, spowodowany zamykaniem się małych i niezrzeszonych formatów, przy jednoczesnym wzroście ilości hal handlu zorganizowanego.

Biorąc pod uwagę postrzeganie punktów przez klientów i odbywające się w nich misje zakupowe, można je podzielić na:

- małe sklepy osiedlowe to punkty, w których konsument nabywa pojedyncze produkty, najczęściej do natychmiastowej konsumpcji lub na zapas jeżeli nie ma możliwości robić ich gdzie indziej (np. osoby starsze);
- osiedlowe sklepy samoobsługowe znane części konsumentów jako popularne „sam-y”. Z powodu relatywnie wysokich cen, w takich punktach dokonywane są zakupy doraźne. Konsumenty cenią sobie jednak bliskość punktu sprzedaży, znajomą obsługę oraz zaufanie do świeżości produktów;
- hipermarkety to największe formatowo sklepy z najszerszym asortymentem. Konsumenty wybierają taki sklep robiąc np. zapasy tygodniowe lub miesięczne. Negatywnie odbierana jest jednak anonimowość, duże przestrzenie, tracenie czasu przy chodzeniu po hali sprzedażowej w celu poszukiwania produktów, oraz poczucie zagubienia. Zakupy w takich sklepach są prawie zawsze planowane, jednak dobra zakupione rzadko są zgodne z listą zakupów. Najczęściej konsumenci kupują pod wpływem impulsu więcej artykułów niż planowali;
- supermarkety są mniejsze niż hipermarkety, jednak wciąż można w nich znaleźć szeroki asortyment. W mniejszych miejscowościach supermarketami nazywane są również osiedlowe „Sam-y” oraz dyskonty. Konsumenty wybierają te sklepy przy zakupach planowanych kierując się niskimi cenami, promocjami oraz wielością oferowanych produktów;
- w dyskontach konsumenci kupują głównie ze względu na niską cenę. Asortyment jest wyraźnie ograniczony, dominują marki własne sieci handlowych. W małych miejscowościach dyskont pełni rolę supermarketu, a czasem małej galerii handlowej;
- w delikatesach konsumenci zaopatrują się w produkty o wysokiej jakości, trudne do znalezienia w innych punktach sprzedaży. Ceny są wyższe niż w supermarketach, ale też i jakość jest znacznie wyższa;

- sklepy monopolowe, to placówki, których zaletami są późne godziny otwarcia i bliskość od miejsca zamieszkania. Szerokość asortymentu jest ograniczona do kilku kategorii, ale ich głębokość duża, a ceny wysokie;
- stacje benzynowe, w których zakupy robione są awaryjnie – np. w dniach wolnych od handlu, kiedy są jednymi z nielicznych otwartych punktów lub przy okazji tankowania. Ceny na stacjach paliwowych są znacznie wyższe niż w innych sklepach detalicznych, a asortyment ograniczony do podstawowych produktów.

Większość konsumentów wie, po jakie produkty idzie do sklepu i kupuje tylko te towary. Ten procent rośnie odwrotnie proporcjonalnie do wielkości miejsca zamieszkania konsumenta. Mieszkańcy większych miast są bardziej skory do zmiany lub rozszerzenia listy zakupów niż mieszkańcy obszarów wiejskich. Dwie trzecie osób z najwyższymi dochodami oraz 80% mieszkańców dużych miast preferuje robić zakupy w sklepach samoobsługowych. Ponad połowa Polaków przyznaje jednak, że wydaje tam więcej pieniędzy niż planowali pierwotnie [Idzik 2008].

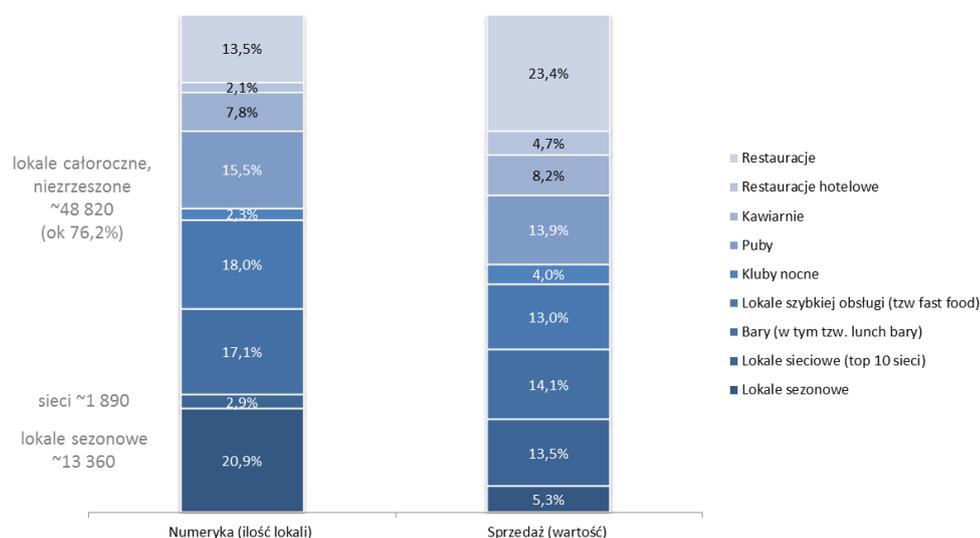
Kanał/ segment	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Detal	142 685	134 838	125 916	122 095	118 293	115 561
Hipermarkety	245	267	282	289	309	313
Supermarkety	3 567	3 916	4 201	4 606	4 971	5 368
Duże formaty sklepów (bez HM i SM)	5 430	5 587	5 425	5 605	5 950	5 977
Średnie formaty sklepów	31 951	32 547	31 556	30 784	30 915	30 583
Małe formaty sklepów	66 773	59 827	54 045	52 127	49 298	47 017
Kioski	23 935	22 015	19 735	17 965	15 907	15 308
Sklepy cukierniczo- monopolowe	4 070	4 192	4 413	4 566	4 664	4 907
Stacje benzynowe	6 714	6 487	6 259	6 153	6 279	6 088
Gastronomia	25 928	26 443	25 706	26 020	25 821	25 765
Restauracje	8 455	9 319	9 488	9 917	10 433	10 972
Kawiarnie	2 574	2 997	3 240	3 457	3 728	3 986
Puby	14 899	14 127	12 978	12 646	11 660	10 807
Total	168 613	161 281	151 622	148 115	144 114	141 326

Tabela 8 Populacja sklepów prowadzących sprzedaż kategorii spożywczych oraz lokali gastronomicznych wg segmentów w latach 2007-2012

Źródło: [AC Nielsen Polska 2013]

Agencja GfK Polonia szacuje, że całkowita ilość punktów gastronomicznych w Polsce to ok. 64 000 lokali. W drugiej dekadzie XXI w. najbardziej spadła liczba małych lokali sezonowych, w 2011 r. było ich około 13 600. Podobnie jak w handlu detalicznym, działalność zakończyły najmniejsze punkty, otwierane często tylko w okresie letnim. Niezrzeszone lokale całoroczne to ok. 48 800 punktów, pozostałe ok. 1890 punktów to lokale sieciowe (w

większości należące do 10 największych sieci). Te ostatnie notują największe wzrosty w ilości punktów. Całkowita sprzedaż przechodząca przez wszystkie te punkty osiągnęła w 2011 r 25 mld PLN i było to około 3,5% więcej niż w roku poprzednim [GfK Polonia, 2001].

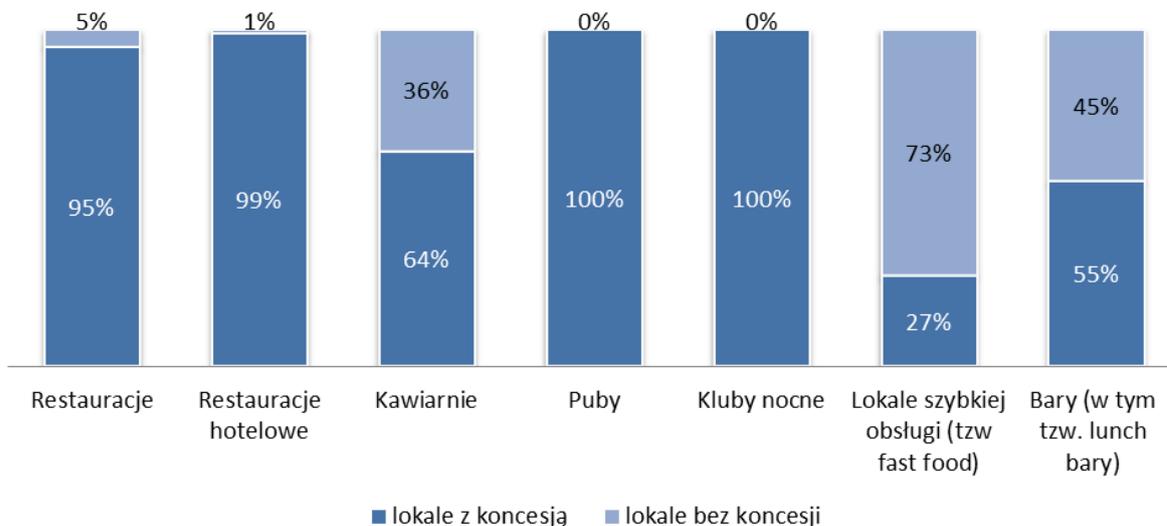


Rysunek 29 Udział procentowy w ilości punktów gastronomicznych oraz w ich obrotach w PLN po segmentach
 Źródło: GfK Polonia, Catering Market in Poland, 2011

W całkowitej wartości sprzedaży w handlu gastronomicznym, alkohole stanowią ok. 30% (23% piwo i 7% pozostałe alkohole). Napoje alkoholowe ustąpiły miejsca jedzeniu, które stanowi w sumie 46% wartości sprzedaży kanału – dania główne to aż 38%, lody i desery 7%, a przekąski 1%. Pozostała sprzedaż to napoje bezalkoholowe jak kawa, herbata, soki czy woda. Papierosy stanowią ok. 1% - niewielki odsetek związany jest w dużej mierze z zakazem palenia w lokalach gastronomicznych.

Przedsiębiorcy kupują napoje alkoholowe głównie w hurtowniach oferujących dostawy (65% wartości zakupu tych produktów), 9% wartości zakupów nabywane jest bezpośrednio u producentów alkoholu – warunki takie mają najczęściej sieci gastronomiczne. 7% wartości zakupów alkoholu nabywane jest w hurtowniach, które nie dostarczają towaru do punktu. 19% to zakupy w sieciach Cash & Carry. Pozostały odsetek to zakupy w punktach detalicznych, jednak są to incydentalne sytuacje [GfK Polonia, 2011].

Wszystkie puby i kluby mają koncesję na sprzedaż alkoholu, gdyż jest to właściwie ich podstawowa oferta. Znacząca większość restauracji również może sprzedawać napoje alkoholowe. Najmniej punktów z koncesją jest w segmencie barów szybkiej obsługi.



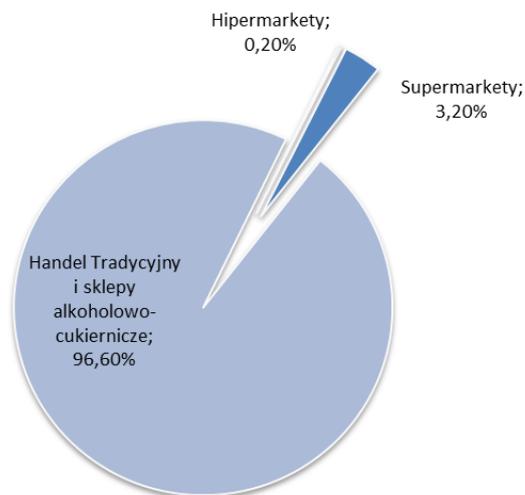
Rysunek 30 Relacja ilości punktów gastronomicznych z koncesją na sprzedaż napojów alkoholowych do ilości punktów z brakiem tego pozwolenia po segmentach
Źródło: [GfK Polonia 2011]

Po dużym spadku na przełomie I i II dekady XXI spowodowanej światowym kryzysem ekonomicznym, po raz pierwszy odnotowano wzrost odsetka Polaków odwiedzających gastronomię. Aż 53% dorosłych Polaków deklaruje, że chodzi do lokali gastronomicznych [GfK Polonia 2011].

Konsumentów odwiedzających gastronomię cechuje jednak mniejsza lojalność względem lokalu niż w poprzednich latach. Decyzję o wyborze miejsca podejmują spontanicznie. Wśród głównych kryteriów wyboru dominują lokalizacja, oferta oraz ceny. Marki piwa, wina i napojów spirytusowych wybierane są według różnych kryteriów. Jakość jest głównym kryterium dla wszystkich trzech kategorii jednak w przypadku wina w największym stopniu – aż 45% (33% napoje spirytusowe, 30% piwo). Cena jest tak samo ważna dla wina i wódki (po 14%) i mniej ważna w przypadku piwa (11%). Znacznie ważniejsza jest marka – w przypadku piwa aż 33%, 31% w przypadku wódki, a tylko 22% przy wyborze wina (dzieje się tak głównie dlatego, że marki wina są mniej znane wśród konsumentów niż np. w przypadku piwa) [GfK Polonia 2011].

3.5.2. Dystrybucja w B2B

Trendy w wyborze miejsca zakupu kategorii alkoholowych mają ścisły związek ze zmianami struktury handlu detalicznego w Polsce. Poniższy wykres przedstawia udziały poszczególnych typów w sklepów w ogólnej liczbie placówek detalicznych.



Rysunek 31 Numeryczny udział sklepów pod kątem powierzchni w detalu

Źródło: Masal T. Alkohol w handlu nowoczesnym (dostęp: 02.09.2011)

http://www.handelnowoczesny.pl/magazine_more.php/ed_id,63/aid,799/title,Alkohol-w-handlu-nowoczesnym

Taki rozkład prezentuje całą branżę alkoholową w detalu. Jeżeli jednak rozpatrywane byłyby poszczególne kategorie osobno, struktura lokalizacji sprzedaży różniłaby się. Piwo i wódka kupowane są bowiem najczęściej w sklepach małaformatowych- głównie w sklepach monopolowych, lub w sklepach osiedlowych w pobliżu miejsca zamieszkania [Filiński 2010]. Mocne alkohole kolorowe kupowane są najczęściej w placówkach handlu zorganizowanego [Cichecka, 2008].

Udział poszczególnych kanałów sprzedaży w danej kategorii produktowej determinuje strukturę logistyki u producenta. W branży alkoholowej łańcuch dostaw różni się bowiem w zależności od tego, czy placówką handlową jest sieć, czy mały punkt niezrzeszony. Właściciele sklepów w handlu tradycyjnym oraz lokali gastronomicznych zaopatrują się w towar w hurtowniach oraz sieciach typu Cash & Carry. Hurtownicy oferujący dostawę pozostają głównym źródłem zaopatrzenia sklepów małaformatowych. Prawie 60% sklepów kupuje produkty u tego typu dostawców. W 2011 roku, ponad 50% łącznej wartości zakupów produktów żywnościowych zrealizowano w hurtowniach oferujących dowóz towaru. W

przypadku papierosów i alkoholu wysokoprocentowego, udział kupowanych u tego typu dostawców produktów to ponad 75% [GfK Polonia 2012].

W przypadku sieci handlowych, dostawy następują najczęściej bezpośrednio od producenta, do własnych magazynów centralnych sieci, a z nich klient samodzielnie dostarcza produkty do poszczególnych hal sprzedażowych. Wyjątek stanowią sieci, które nie posiadają własnych magazynów centralnych. Wówczas zaopatrywane są przed hurtowników- tak jak sklepy niezrzeszone (przykładem są prawie wszystkie sieci franczyzowe, niemal wszystkie stacje benzynowe oraz część sieci lokalnych jak Lewiatan, PSS etc).

Działania związane z logistyką są bardzo ważnym aspektem współpracy partnerów biznesowych. Kluczowa, z punktu widzenia producenta, jest dostępność jego marek w punkcie sprzedaży. Jak już zauważono we wcześniejszej części pracy, inwestycje na reklamę są bardzo mało skuteczne bez odpowiedniej egzekucji w placówkach. Ze względu na tak wysoki priorytet dostępności odpowiedniego asortymentu, producenci wprowadzają narzędzia wspierające:

- w kontraktach z klientami pojawiają się listy produktów, które bezwzględnie powinny znajdować się w punkcie. Brak tych produktów stanowi niewypełnienie warunków kontraktu i często skutkuje określonymi sankcjami jak niewypłacenie dodatkowej premii dla sklepu;
- ponieważ w kategorii piwa, obok ogólnej obecności w punkcie, kluczowa jest dostępność zimnego produktu, producenci wyposażają swoich partnerów biznesowych w lodówki, które muszą być jednak wypełnione tylko towarami producenta ułożonymi w określony sposób;
- dostępność produktów, o którą powinien dbać przedstawiciel handlowy. Weryfikowanie asortymentu jest zatem jednym z jego kluczowych zadań.

Procesy logistyczne, zwłaszcza między dużymi producentami napojów alkoholowych, a sieciami detalicznymi, które są właścicielami wielu placówek handlowych są bardzo skomplikowane. Każdego dnia z magazynów producentów do centrów dystrybucji klientów wyjeżdżają tysiące hektolitrow napojów alkoholowych. Zagadnienie jest zatem zbyt szerokie, aby szczegółowo je opisać bez odejścia od tematu pracy. Należy zatem tylko zaznaczyć, że jakość obsługi zamówień klienta oraz elastyczność ze strony sprzedawcy w kontekście dostaw jest elementarną częścią marketingu partnerskiego. Pracownicy działów obsługi klienta, logistyki czy księgowości powinni tak samo rozumieć strategię ukierunkowania organizacji na nabywcę jak pracownicy działów sprzedaży czy marketingu klienckiego.

Z punktu widzenia detalisty, który nie kupuje towaru bezpośrednio od producenta, a od współpracującego dystrybutora, kluczową w kontekście dystrybucji jest obsługa handlowca i za jego pośrednictwem informowanie o nowościach i promocjach. Siły sprzedaży to główny kanał komunikacji z klientem i to na nich spoczywa ciężar budowania dystrybucji produktów firmy. Zbudowane z klientami solidne relacje niewątpliwie ułatwiają to zadanie. Narzędziami wspierającymi dodatkowo budowanie dostępności bywają promocje handlowe takie jak pakiety dystrybucyjne z preferencyjnymi warunkami zakupu, a w przypadku sieci detalicznych wsparcie pojawienie się nowego produktu na półce (tzw. listingu) poprzez rabaty na zatowarowanie lub wsparcie wyprzedaży gorzej sprzedających się produktów. Szerszy kontekst funkcji przedstawiciela handlowego opisany zostanie w dalszej części pracy.

3.6. Cena

Cena jest istotnym elementem marketingu mix, gdyż decyduje o bardzo wielu elementach jak popyt na określony produkt, jego konkurencyjność na rynku czy też wypracowanie przez firmę zysku na odpowiednim poziomie. Jednocześnie cena jest jedynym elementem kompozycji marketingowej tworzącym przychody, bowiem pozostałe tworzą wyłącznie koszty.

Kluczowe jest, aby cena na rynku była spójna z pozostałymi elementami marketingu mix ponieważ odzwierciedla:

- przeznaczenie rynkowe produktu (kręgi nabywców o określonych poziomach zamożności i reakcji na jej wysokość);
- stosowany system dystrybucji (podwyższający lub obniżający koszt i cenę);
- sposób i zakres prowadzenia promocji (wymagającej wysokich cen lub przeciwnie – umożliwiający ich obniżkę).

Cena może też wynikać z oferowanej jakości i kompleksowości obsługi. Bowiemy im poziom oferty w punkcie sprzedaży wyższy (szeroki asortyment, opakowania, szybki czas obsługi), tym wyższa jest wartość dla klienta. Jednak ta z kolei łączy się zawsze ze wzrostem kosztów przekładającym się właśnie na wzrost ceny dla klientów. Na poziom cen ma wpływ szereg innych czynników takich jak popyt na oferowany towar lub usługę zgodnie z prawem popytu [Marshall, 1928], zakładany udział w rynku, reakcja konkurencji na działania producenta czy charakter produktu lub koszty.

Na rynku produktów stosuje się szereg metod ustalania cen:

- metoda kosztowa bazująca na jednostkowym koszcie produkcji;

- metoda analizy progu rentowności i wyznaczeniu poziomu ceny, przy której minimalna wielkość produkcji pozwala na pokrycie kosztów;
- metoda analizy udziału w zysku z zastosowaniem różnych cen dla różnych produktów, pokrywając większą część rynku.

W branży napojów alkoholowych, podobnie jak na innych rynkach FMCG stosowana jest metoda analizy udziału w zysku wzbogacona o analizy cen konkurencji i popytu. W przypadku nowych produktów, przy ustalaniu strategii cenowej, należy również wziąć pod uwagę ceny konkurencji oraz sytuację materialną konsumentów, do których kierowana jest oferta.

Na rynku dóbr konsumpcyjnych większość cen jest z góry ustalona. Konsumentom przyjmuje się do wiadomości i decydują, czy chcą zapłacić wyznaczoną cenę za dany produkt czy nie. Oczywiście w przypadku większych dóbr inwestycyjnych jak mieszkanie czy samochód ceny podlegają negocjacji, jednak w przypadku większości dóbr konsumpcyjnych cena jest sztywno ustalona. Na rynku B2B negocjacje ceny są nieodłącznym elementem rozmów na temat współpracy. Na cenę składa się zazwyczaj bazowa cena z cennika producenta, ale również rabaty, dyskonty czy też kary, które to są przedmiotem rozmów.

Standardowe techniki ustalania cen na rynku instytucjonalnym nie odbiegają od tych stosowanych na rynku B2C. Do podstawowych technik należą:

- formuła kosztowa – sytuacja, w której sprzedający wylicza jednostkowe koszty produkcji i dolicza założoną przez siebie marżę;
- jeśli konkurencja jest silniejsza stosuje się benchmarking, a więc zrównanie do poziomu najsilniejszego konkurenta bądź ustalenie ceny minimalnie niższej lub wyższej. W zależności od pozycjonowanie produktu;
- metoda postrzeganej wartości – kiedy koszt produkcji i faktyczna wartość towaru jest znacznie niższa niż wartość postrzegana, ustala się cenę, która będzie sprawiedliwa dla nabywcy.

W przypadku umów między podmiotami instytucjonalnymi w branży alkoholowej, cena oraz rabaty muszą być ustalane indywidualnie ze względu na rosnącą siłę przetargową nabywcy oraz silną konkurencję. We współpracy producenta z dystrybutorami obowiązują umowy zawierające warunki handlowe i tzw. rabaty retro jeśli spełnione zostaną określone kryteria takie jak np. zakup większej ilości towarów, odbiór w odpowiednim terminie, czy wykonanie konkretnych usług.

W marketingu partnerskim, gdzie kontrakty negocjowane są indywidualnie, wykorzystywany może być target costing zwany również kosztem zorientowanym na klienta.

Metodologia polega na zdefiniowaniu funkcji produktu i ustalenia ceny przy uwzględnieniu pożądanej marży zysku. Dopiero w ten sposób osiąga się koszt docelowy. Najważniejszą zasadą jest dokładne rozpoznanie potrzeb klienta, a dopiero później przełożenie ich na formę produktu lub usługi [Jackowski 1999].

3.7. Promocja

W Polsce sprzedaż i promocja produktów alkoholowych są uregulowane prawem. Niektórych z tych produktów (jak np. alkohole mocne) nie można reklamować w mediach wcale, reklama innych jest dozwolona, jednak tylko po spełnieniu ściśle określonych warunków. Podstawowym aktem ograniczającym reklamę napojów alkoholowych jest ustawa z dnia 26 października 1982 r. o wychowaniu w trzeźwości i przeciwdziałaniu alkoholizmowi. Ustawa ta wprowadza zakaz reklamy i promocji alkoholu, dopuszczając takie działania jedynie w określonych wyjątkach. Ustawa zezwala na prowadzenie promocji alkoholu w miejscu sprzedaży, a więc wszelkie materiały reklamowe są dozwolone zarówno w punktach sprzedaży detalicznej, jak również w lokalach gastronomicznych. Działania promocyjne muszą być jednak prowadzone w obrębie wydzielonych stoisk. Dodatkowo, w handlu detalicznym, każdy materiał reklamowy opatrzony musi być ostrzeżeniem zajmującym minimum 20% powierzchni materiału. Za reklamę nie uważa się informacji używanych do celów handlowych pomiędzy przedsiębiorcami zajmującymi się produkcją napojów alkoholowych, a firmami zajmującymi się ich obrotem jak ulotki informacyjne, promocje handlowe czy cenniki [Dz.U. 1982, Nr 35, poz. 230].

Ze względu na ogromną ilość wszechobecnych komunikatów w mediach skierowanych w stronę konsumenta, które często są ignorowane lub niezapamiętywane, punkty sprzedaży stały się dla producentów ważnym kanałem komunikacji marketingowej. W nich klient ma styczność z produktem i czerpie większość informacji, a przede wszystkim podejmuje decyzje. Producenci stoją więc przed kilkoma wyzwaniami i poszukują sposobów jak:

- być preferowanym dostawcą produktów swojej kategorii;
- zbudować dostępność produktów i zająć najlepsze miejsca ekspozycyjne by zwrócić uwagę kupujących;
- zapewnić optymalny poziom zapasu w punktach sprzedaży zgodny z rotacją produktów.

Promocja w marketingu partnerskim, jak już wyżej zostało wspomniane, jest ściśle związana z promowaniem samej firmy, jako partnera do współpracy. Ponieważ skierowana jest tylko do konkretnie wybranych organizacji, narzędzia promocji również są dobierane

selektywne. Kierowanie identycznych komunikatów do szerokiej grupy byłoby nieefektywne, a mogłoby nawet wpływać negatywnie na wizerunek firmy. Producenci mogą wybierać instrumenty z szerokiego wachlarza możliwości i realizujące różne cele [Michalik 1999]. Na rynku instytucjonalnym wykorzystywane są promocje w środkach masowego przekazu mające charakter bardziej PR niż promocji sprzedażowej, spotkania branżowe w celu nawiązania i podtrzymania kontaktów formalnych i nieformalnych oraz aktywności promocyjne ściśle ukierunkowane na sprzedaż.

Reklama w gazetach ogólnodostępnych jest raczej medium zorientowanym na klientów indywidualnych. Na rynku instytucjonalnym skuteczniejsza jest promocja w czasopiśmie specjalistycznych trafiając do węższej ale konkretnej grupy odbiorców. W każdej branży istotny jest PR firmy. Notki prasowe lub wywiady ze specjalistami z firmy przyczyniają się do kreowania marki firmy, jako eksperta w swojej dziedzinie. Poza tym, takie publikacje przybliżają potencjalnym partnerom strategię, co może zachęcić do nawiązania współpracy podmioty, które mają zbieżne z nią cele. Podobne działania mogą mieć wystąpienia publiczne i wywiady kreujące przedstawicieli firmy na specjalistów i rzetelnych partnerów z dużą wiedzą o rynku i opracowaną skuteczną strategią.

Przedsiębiorca może też wykorzystać elektroniczne formy promocji - e-mail lub WWW. Względem innych reklam skierowanych do masowych odbiorców, Internet wykorzystuje możliwości selekcji grupy odbiorców i indywidualizowania komunikatu bez ponoszenia większych kosztów.

Reklama w TV oraz reklama w radio to najmniej skuteczne formy promocji w B2B ze wszystkich wymienionych. Firmy świadczące usługi lub sprzedające produkty skierowane tylko do klientów instytucjonalnych raczej nie praktykują takich przedsięwzięć.

Jak wspomniano, jedną z powszechnych form poszukiwania partnera i budowania relacji są kontakty bezpośrednie. W przypadku złożonych transakcji i dużych wartości umów, takie indywidualne podejście jest niezbędne. Stąd preferowanie przez potencjalnych partnerów wizyty handlowca strony sprzedającej w celu opracowania indywidualnej oferty. Za względu na wyższe wartości transakcji niż na rynku konsumentów oraz na związane z tym większe ryzyko, w segmencie B2B powszechne i skuteczne są formalne narzędzia promocji. W tym wypadku składane są oferty z konkretnymi warunkami.

W ramach jednej branży klienci danej firmy bardzo często się znają. Dlatego też, polecenie stałych klientów potencjalnego partnera jest bardzo istotne. Oczywiście firma nie ma bezpośredniego wpływu na to, czy zostanie polecona, jakkolwiek budowanie trwałych relacji

opartych na zaufaniu i obustronnych korzyściach zwiększa prawdopodobieństwo rekomendacji. Stąd uczestniczenie w targach i wystawach jest skutecznym narzędziem budowania relacji ze względu na możliwości bezpośredniego kontaktu z potencjalnym kooperantem. Mogą być też szansą dla nowych, mniej znanych firm dla pozyskania kontaktów i zaistnienia w branży

Innym typem promocji jest promocja sprzedaży. Promocje handlowe są selektywnym działaniem wykorzystującym zależności w łańcuchu dostaw. Jeżeli przykładowo w wyniku obniżonej ceny lub innej atrakcyjnej oferty dystrybutor zaopatrzy się w zapas towaru lub podpisze długoterminową umowę, nie będzie miał już wystarczających środków czy powierzchni magazynowej na zakupy konkurencji. Ta zostaje więc zablokowana. Aby pozbyć się nadwyżki zapasów, będzie dążył do sprzedaży towaru swoim klientom również tworząc atrakcyjną ofertę eksponując i rekomendując produkt w punkcie sprzedaży. Mechanizm promocji handlowej zależy od założonego celu. Może to być zarówno zwiększenie wartości sprzedaży, budowa dystrybucji jak i zdobywanie udziałów rynkowych.

Techniki promocyjne stosowane w branży alkoholowej uzależnione są od kanału dystrybucyjnego, w którym zostały zaimplementowane ale także od odbiorcy promocji. Ponieważ na inne elementy ma wpływ właściciel lub kierownik sklepu, a na inne obsługa, do tych grup kierowane są inne programy marketingowe. Również na płaszczyźnie kanałowej stosowane powinny być różne mechanizmy promocyjne.

W kanale gastronomicznym, w stosunku do kupujących (którzy w większości przypadków są również konsumentami) efektywne są promocje z hostessami, sponsoring imprez oraz próbki. Klienci przebywający w lokalach są bowiem bardziej skłonni do spróbowania alkoholu niż w detalu, gdzie często przyjeżdżają samochodami. Takie promocje znacząco zwiększają obrót właściciela punktu zatem ich postrzeganie przez tego klienta jest bardzo dobre. Ponieważ konsumenci przebywają w lokalach gastronomicznych relatywnie dłużej niż w detalu, ich kontakt z materiałami reklamowymi jest przedłużony. W związku z tym w ramach współpracy pożądane jest wyposażenie lokalu w widoczne i atrakcyjne dla odbiorcy materiały reklamowe i sprzęt. Powszechną formą promocji handlowej ukierunkowanej na kanał HoReCa są umowy obejmujące świadczenie usług promocyjnych na rzecz producenta włączając w to często usługę wyłącznej sprzedaży produktów danej firmy w ramach jej kategorii produktowej. Jeśli do lokalu należy ogródek sezonowy, producenci bardzo często dostarczają również wspomniane wyposażenie tego miejsca (stoły, krzesła, parasole etc.) Według statystyk, opłata za wyłączność to najskuteczniejsze działania handlowe w gastronomii. Pomimo, że tak

twierdzą wszyscy badani, to zaledwie 55% z tych możliwości korzysta [Liczmańska, s 29]. Powodem może być zarówno niechęć gastronomów do wiązania się z jednym producentem, jak i niewielki potencjał wolumenowy lokalu gastronomicznego, a co za tym idzie – brak opłacalności tej inwestycji dla producenta.

W kanale detalicznym szczególną rolę pełni merchandising, widoczność produktów w placówce handlowej warunkuje jego zakup. Materiały POS oraz dodatkowe wyposażenie sklepów dodatkowo wspierające budowanie dostępności i widoczności jest częścią oferty producenta. Producenci organizują również promocje handlowe dla detalistów takie jak pakiety handlowe czy szkolenia. Promocje dla detalistów wiążą się najczęściej z warunkiem zakupowym, gdyż właśnie na to właściciel placówki lub kierownik ma realny wpływ. Dla obsługi tworzone są programy rekomendacyjne, w których personel nagradzany jest za polecenie produktów kupującym- gdyż to oni mają z kolei największy kontakt z klientami.

Stosowanymi często instrumentami promocji są także takie działania handlowe jak rabaty, promocje cenowe, kredyty kupieckie, pakiety towaru z dodatkowym gratisem, programy lojalnościowe, imprezy integracyjne, konkursy oraz szkolenia dla handlowców.

Wszystkie wyżej wymienione formy promocji można podzielić na promocje wizerunkowe, charakterystyczne dla praktyk Public Relations oraz promocje zwiększające sprzedaż typu push i pull. Kampanie ATL, szeroko reklamowane konkursy zakładają wykorzystanie strategii „pull”, a zatem strategii ciągnięcia. Głównym założeniem jest, że producent zwiększając atrakcyjność swoich produktów w oczach konsumentów sprawia, że detalista będzie chciał mieć ten produkt na swoich półkach i będzie go oferował zgodnie z producenckimi standardami, gdyż wie, że to przyniesie mu wymierne korzyści.

Równoległe ze strategią „pull” producenci realizują strategię „push” a więc motywują pośredników do budowania dużych zapasów ich produktów, gdyż wiedzą, że dystrybutor chcąc wyprzedzić swoje stany magazynowe będzie sam zachęcał konsumentów do kupna tych produktów wystawiając je w atrakcyjnych miejscach lub organizując własne promocje konsumenckie.

Rozwój technologii, nowe trendy rynkowe i wzrost wymagań kupujących przyczynił się do rozwoju nowatorskich form promocji. Jednym z innowacyjnych narzędzi choć wciąż jednak częściej wykorzystywany w komunikacji z konsumentem niż w marketingu partnerskim jest blog. Narzędzie to sprzyja skracaniu dystansu między przedsiębiorstwem, a odbiorcą. W taki sposób, sprzedawca może prezentować nowe produkty, zapowiedzi kampanii reklamowych, nadchodzących promocji dla konsumentów lub targów, w których producent bierze udział.

Poziom indywidualizacji komunikatów jest jednak niski i każdy odbiorca otrzymuje tą samą treść [Witczak 2013].

Wydarzenia sponsorowane to formy promocji, które rozwinęły się w Polsce pod koniec lat 90. XX w. Celem takich wydarzeń jest oddziaływanie na odbiorców poprzez ich przeżycia, doświadczenia, wrażenia powstałe w trakcie wydarzeń [Zatwarnicka- Madura 2013]. Wraz z rozwojem marketingu partnerskiego zaczęto jednak upatrywać szans również dla realizowania zadań biznesowych w ramach sponsoringu wydarzeniowego.

Mogą one na przykład wpłynąć na zmianę postrzegania firmy, zbudowanie pożądanego wizerunku jako partnera handlowego, firmy odpowiedzialnej społecznie czy poprzez udział i sponsoring elitarnych wydarzeń budzić skojarzenia z markami Premium. Wydarzenia sponsorowane w ogóle prowadzą do wzrostu rozpoznawalności firmy poprzez zwiększenie ilości kontaktów z marką korporacyjną. Imprezy przygotowywane przez firmę specjalnie dla swoich odbiorców (konferencje, wyjazdy integracyjne, szkolenia etc.) służą przede wszystkim do zacieśniania relacji z istniejącymi klientami. Z kolei domeną wszelkiego rodzaju wydarzeń branżowych, w tym szczególnie targów jest nawiązanie nowych kontaktów biznesowych. Elementy marketingu wydarzeniowego są składowymi public relations oraz promocji sprzedażowych – zarówno konsumenckich jak i handlowych [Kotler 2001].

3.8. Krytyka kompozycji marketingowej na początku XXI w.

W literaturze przedmiotu idea 4P jest często poddawana krytyce. Christopher, Payne i Ballantyne oceniają ją jako zbyt restrykcyjną i proponują rozszerzenie modelu do siedmiu elementów, dodając dodatkowo: People (pracownicy), Processes (procesy) oraz Customer Service (obsługa klientów) [Christopher, Payne i Ballantyne 1991]. Na przełomie lat, do pierwotnej wersji Marketingu Mix składającej się z 4P, dołączano inne dodatkowe "P" – people (ludzie), process (proces), physical evidence (dowody rzeczowe), public opinion (opinia publiczna), and political power (siły polityczne).

Już w połowie lat 80. i na początku lat 90. XX wieku te główne koncepcje marketingu były mocno krytykowane przez badaczy nordyckich. Zarzucono im m.in:

- zbyt dużą generalizację, jako że model 4P zbudowany został na bazie amerykańskiego rynku dóbr spożywczych i może nie odzwierciedlać innych rynków;
- orientację skupioną na produkcie, a nie na rynku i na kupujących;
- teoretyczne podstawy i niewielkie powiązanie marketingu mix z makroekonomią;

- podejście transakcyjne zamiast relacyjnego [Gronroos 1996].

Krytyka nie wiązała się bezpośrednio z założeniami modelu, ale raczej z jego częściową dezaktualizacją związaną ze zmianami zachowań konsumentów.

Kotler opowiadał się z kolei za zbudowaniem Marketing Mix dla konsumentów i zaprezentował dodatkowo 4C:

- customer value- wartość dla klienta odzwierciedlona w korzyściach dla kupujących;
- cost- poniesiony przez klienta koszt (cena);
- convenience- udogodnienie dla klienta związane z dystrybucją (bliskość miejsca zakupu, możliwość zamówienia on-line i dostawy do domu etc.);
- communication- dialog producenta z konsumentem, który zastępuje promocje [Kotler 1991].

Autor opowiada się za tym, że podstawy i założenia marketingu 1.0 and 2.0 to w dalszym ciągu istotne koncepcje. Mimo zmian trendów, marketing nadal zajmował się będzie rozwojem segmentacji rynku, definiowaniem pozycjonowania budowania marek i w pewnym stopniu wciąż wykorzystywał będzie ramy modelu 4P. Dostosowanie koncepcji marketingowych z pewnością będzie następowało z uwagi na dynamikę rynku, odmienne środowisko biznesowe, wzrastającą konkurencję, zainteresowanie ochroną środowiska, nowe media społecznościowe, wzmocnienie pozycji konsumenta czy rozwój technologii i postępującą globalizację. Jednak mimo wszelkich rozszerzeń oraz innych modyfikacji pojawiających się w literaturze przedmiotu, klasyczny model pozostanie podstawowym narzędziem taktycznym, a praktycy biznesowi mogą czerpać z jego podstaw dostosowując swoje narzędzia do zmieniającego się rynku i tworzenia bardziej zindywidualizowanych strategii marketingu partnerskiego.

4. Analiza zastosowania narzędzi marketingu relacji

Producenci dysponują szerokim wachlarzem narzędzi budujących lojalność z partnerami biznesowymi. Biorąc pod uwagę zasobową teorię przedsiębiorstw, każde ich użycie to inwestycja w aktywa przedsiębiorstwa. Jednak, aby otrzymać pozytywny zwrot z tych nakładów, niezbędny jest precyzyjny dobrór instrumentów oraz ocena ich efektywności. Praktycy biznesowi stają zatem przed pytaniem: Jakie narzędzia powinny być zastosowane w przypadku poszczególnych klientów lub grup klientów oraz z którymi podmiotami na rynku bliższe relacje powinny być budowane i rozwijane?

Istotą marketingu partnerskiego jest zintegrowanie wewnętrznych procesów i zasobów przedsiębiorstwa z jego otoczeniem zewnętrznym, sprawiając by kluczowi dla niego partnerzy stali się aktywnymi członkami procesów [McKenna 1991]. Niniejszy rozdział stanowi praktyczną analizę etapów, przez które przechodzą relacje producenta i jednostek sieci sprzedaży detalicznej i gastronomicznej z punktu widzenia obu tych stron. Autor identyfikuje poszczególne stadia współpracy i wyszczególnia narzędzia, które mogą być zaimplementowane na każdym z nich prezentując ramy modelu zarządzania relacjami z klientami instytucjonalnymi oraz ogląd tych samych procesów z punktu widzenia klienta.

4.1. Cykl życia relacji w biznesie

Na rynku B2B dostawcy aby sprawnie funkcjonować muszą zrozumieć naturę i charakter swoich partnerów, ich organizację i unikatowy profil działania. Waga lojalności B2B jest znacznie większa niż w B2C, jako że klienci biznesowi nabywają z reguły większe wolumeny produktów lub usług niż indywidualni konsumenci i wartość pojedynczego partnera w całkowitej sprzedaży producenta jest bardziej istotna. Z drugiej strony, stała współpraca z rzetelnym dostawcą oferującym produkty poszukiwane przez konsumentów warunkuje sprawne działanie podmiotów prowadzących sprzedaż produktów użytkownikom końcowym. Dlatego nie tylko producenci, ale również detaliści i gastronomowie powinni umieć budować relacje na rynku instytucjonalnym.

Niewątpliwą trudnością w tej materii jest fakt, że relacje nie są jednorodne, a ich kształt jest wypadkową wielku czynników takich jak charakter i skala prowadzonej działalności gospodarczej, strategii obu partnerów, powiązania z innymi podmiotami na rynku czy też popyt na produkty będące przedmiotem transakcji na rynku konsumpcyjnym. Dodatkowo należy zauważyć, że rynek, na którym nieustannie zachodzą różne procesy i ulega szeregowi trendów ma także wpływ na kontekst istnienia tych związków oraz ich kształt. Dlatego też w

marketingu partnerskim zaobserwować można pewną analogię do marketingu konsumenckiego w zakresie cykliczności życia. Podobnie jak produkty oferowane na rynku, tak i relacje na płaszczyźnie biznesowej przechodzą pewne fazy.

4.1.1. Etapy relacji

Bardzo rzadko zaobserwować można na rynku sytuację, w której podmioty gospodarcze już przy pierwszym kontakcie zostały jedynymi preferowanymi przez siebie nawzajem klientem i dostawcą. Takie wyjątki wiążą się często z brakiem alternatywy (tzw. opcja zerowa), a jak już zostało to podkreślone, taka współpraca obarczona jest wysokim ryzykiem utraty partnera w przypadku pojawienia się innego potencjalnego kontrahenta.

Zazwyczaj pomiędzy współpracującymi podmiotami gospodarczymi następuje stopniowanie relacji. Poszczególne stopnie są wprost proporcjonalne do czasu współpracy i przekładają się na intensywność partnerstwa. Poniższa tabela przedstawia podział nabywców na kategorie pod kątem działań, jakie podejmują względem partnera. Od klientów potencjalnych, którzy uświadamiają sobie istnienie oferty dostawcy, aż do адвокатów partnera, którzy są nie tylko stałymi klientami, ale czynnie angażują się w rozwój działalności partnera i polecają jego usługi innym podmiotom gospodarczym.

	świadomość	zainteresowanie	ocena	próba	akceptacja	zaangażowanie
adwokaci	X	X	X	X	X	X
stali klienci	X	X	X	X	X	
nabywcy dokonujący powtórnych zakupów	X	X	X	X		
nabywcy dokonujący zakupu po raz pierwszy	X	X	X			
reflektanci	X	X				
potencjalni klienci	X					

Tabela 9 Kategorie nabywców według siły relacji z dostawcą
Źródło: [Gordon 2001]

Gordon reprezentuje teorię, która przemawia za budowaniem relacji etapami. Od potencjalnego klienta, który jest zaledwie świadomy istnienia produktów lub usług oferenta do adwokata polecającego współpracę ze swoim partnerem jest szereg stadiów pośrednich. Potencjalny partner musi najpierw nawiązać współpracę, ocenić przedmiot umowy oraz usługi

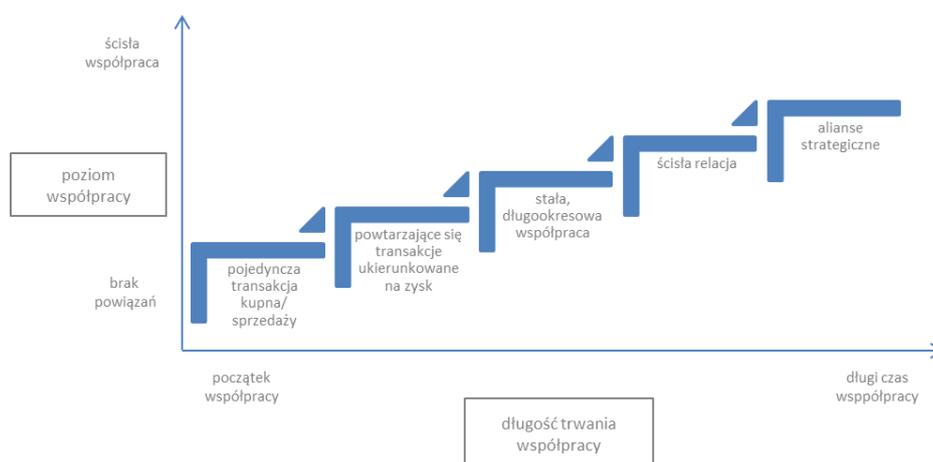
posprzedawowe, wyrazić chęć ponownego zakupu, a następnie ewentualnej stałej współpracy. Sama świadomość, czy nawet zainteresowanie współpracą, jeszcze nie czyni relacji trwałą. Nie oznacza też, że stała współpraca w ogóle będzie nawiązana. Ta może bowiem zostać zakończona na każdym etapie z inicjatywy każdej ze stron.

Pewne fazy w nawiązywaniu współpracy wyszczególnił też Kotler. Według niego marketing partnerski występuje tam, gdzie długotrwałe relacje budowane są na wzajemnym zaufaniu i obustronnych korzyściach dzięki dotrzymywaniu warunków umów, dostawom dobrych produktów, serwisu i cen. A te pojawiają się dopiero na przestrzeni czasu, kiedy to podmioty ze sobą współpracują. Kotler, jako etapy więzi pomiędzy podmiotami wyróżnia: pierwsze i powtarzane transakcje, relacje długoterminowe, strategiczne, aż po najtrwalsze aliance i organizacje strategiczne (rysunek 32).



Rysunek 32 Etapy tworzenia relacji według Ph. Kotlera
Źródło: [Kotler 1994]

Analogiczne podejście znaleźć można w polskich opracowaniach. Rysunek 33 prezentuje etapy budowania partnerstwa na podstawie form, jakie te więzi przybierają na przestrzeni czasu od rozpoczęcia współpracy do ścisłej integracji, jaką są aliance strategiczne.



Rysunek 33 Rozwój relacji między partnerami
Źródło: opracowanie własne na podstawie wykładu i materiałów prof. K. Fonfara- Zachowania przedsiębiorstw w wymianie międzynarodowej, UE Poznań, 2011 r.

Fonfara uzależnia poziom współpracy od upływu czasu, w którym partnerzy przeprowadzają kolejne transakcje. Miejsce przecięcia się osi jest momentem nawiązania współpracy

(pierwszej transakcji). W miarę upływu czasu trwania aktywnej współpracy (oś x) oraz przeprowadzania kolejnych transakcji podwyższa się poziom integracji podmiotów (oś y) od całkowitego braku powiązań na początku współpracy do ścisłej współpracy).

4.1.2. Zaangażowanie jako podstawa trwałej relacji

Historycznie pierwsze badania lojalności klientów rozpoczęły się właśnie od postrzegania lojalności przez pryzmat powtarzania zakupu. Później teoria została rozwinięta poprzez uwzględnianie faz poprzedzających etap lojalności, a przede wszystkim czynników na nią wpływających i ich możliwych konsekwencji [Curtis 2009].

Chociaż lojalność była na początku postrzegana jako powtarzanie zachowań zakupowych, badacze zdali sobie sprawę, że sama ponowna transakcja nie jest wystarczającym dowodem na istnienie lojalności [Newman 2001]. Pierwszym badaczem przedmiotu, który sugerował, że należy zrozumieć wszystkie składowe lojalności – zarówno te związane z zachowaniami, jak i związane z nastawianiem, aby móc prowadzić dalsze badania na temat lojalności był Day. Głównym zagadnieniem, którego wyjaśnienie postawił sobie za cel był fakt, że lojalność postrzegana tylko przez pryzmat decyzji zakupowych nie wyjaśnia, czy jest to lojalność prawdziwa czy fałszywa [Day 1969]. Dopiero intencja behawioralna czyli zamiar kontynuowania relacji w przyszłości wynikający z przywiązania do sprzedawcy buduje wartość relacji między partnerami [Gundlach, Achrol i Mentzer 1995].

W obszarze badań marketingu relacji na płaszczyźnie B2B pomiędzy klientem a sprzedawcą zaangażowanie jest niewątpliwie najczęściej badaną zmienną [Gilliland i Bello 2002].

W literaturze przedmiotu wymieniane są dwa typy zaangażowania partnerów biznesowych: afektywne oraz kalkulacyjne [Morgan i Hunt 1994]. Zaangażowanie afektywne jest silnie uzależnione od emocji i od predyspozycji zaangażowanych stron do zawiązywania i utrzymywania relacji. Zaangażowanie kalkulacyjne nie uwzględnia emocji, a jest oparte tylko na wymiernych korzyściach płynących z relacji.

Z dwóch wyżej wymienionych, jak już opisane zostało w rozdziale poświęconym istocie lojalności, zaangażowanie afektywne jest trwalsze i występuje częściej w długoterminowych relacjach, w których partnerzy darzą się zaufaniem i wiarą we wspólny rozwój firm. Przywiązanie do sprzedawcy jest stanem pożądanym dla utrzymania wartościowej relacji i jest określone również mianem przywiązania psychologicznego [Morgan, Hunt, 1994]. W przypadku zaangażowania kalkulacyjnego, kiedy na rynku pojawi się podmiot oferujący

korzystniejsze warunki współpracy, niż dotychczasowy partner, przedsiębiorstwo często podejmuje współpracę z nowym partnerem ograniczając lub kończąc współpracę z dotychczasowym. Dopiero pozytywne postrzeżenie wartości wpływającej z relacji prowadzi do powtórnych zakupów, a tym samym do dłuższej współpracy [Eggert i Ulaga 2002].

Teoria marketingu partnerskiego zakłada, że afaktywnie zaangażowani klienci wykazują pozytywne zachowanie względem firmy ponieważ czują się do niej przywiązani. W konsekwencji klienci Ci są też mniej chętni do wspierania firm konkurencyjnych. Innymi słowy, zaangażowani klienci są bardziej chętni do zwiększania udziału firmy w swoich zakupach i mniej chętni do zmniejszania go na korzyść konkurencji [Dick i Basu 1994].

Badania lojalności w dużym stopniu opierają się na lojalności użytkowników końcowych na rynku konsumpcyjnym. Niewielka ilość badań lojalności behawioralnej na płaszczyźnie instytucjonalnej oznacza dla teorii przedmiotu potencjalną możliwość rozszerzenia konceptu lojalności behawioralnej na rynek biznesowy, a przez to poszerzenie możliwości jego wdrożenia na nowe segmenty rynku.

4.1.3. Model zarządzania relacjami

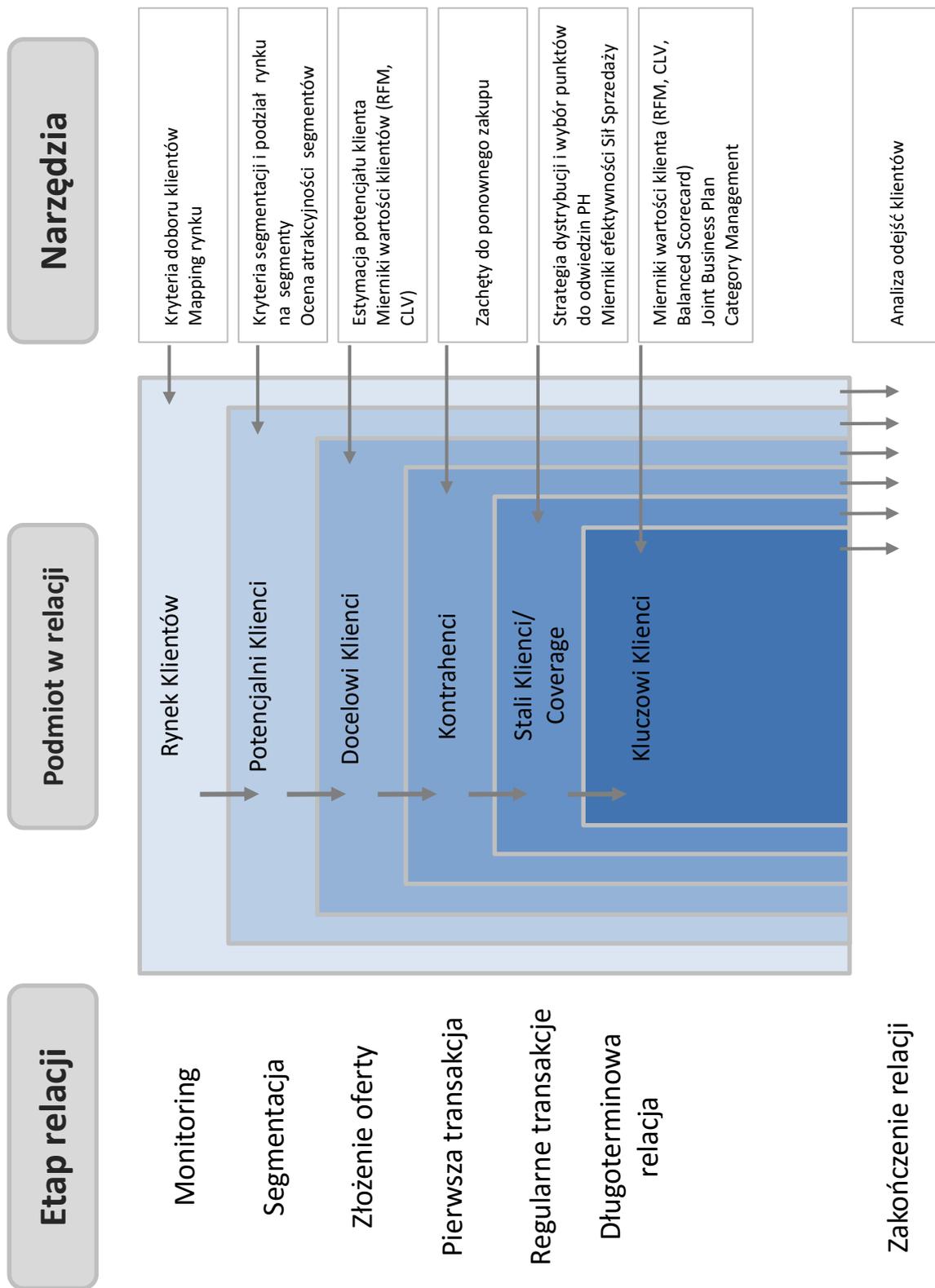
Aby relacja przybierała pożądaną, trwałą formę przynoszącą obustronne korzyści, współpracujące przedsiębiorstwa muszą przedsięwziąć szereg kompleksowych działań w tym kierunku. O ile lojalność na rynku konsumpcyjnym związana jest w dużej mierze z czynnikami o podłożu emocjonalnym, na rynku business-to-business wiąże się z kolei w większym stopniu z aspektami ekonomicznymi [Eggert i Ulaga 2002]. Dlatego też dobór partnera biznesowego wymaga przygotowania strategii, przemyślanej oferty dla klienta oraz własnych oczekiwań.

Wchodząc na rynek lub przeprowadzając ekspansję i pozyskując nowych klientów, producent powinien rozpoznać potrzeby rynku, na którym zamierza działać, a następnie wyszukać potencjalnych partnerów i określić ich zapotrzebowanie na towary i usługi, a także wiążące się z tym warunki dostaw, terminy płatności, usługi posprzedażowe, koszty obsługi etc. Rozwój polskiego handlu i pojawienie się nowych podmiotów produkujących i ofertujących podobne towary doprowadziły do zwiększonej ilości ofert na rynku. Oznacza to, że sprzedający muszą być gotowi do szybkiego i precyzyjnego reagowania na indywidualne potrzeby klientów, aby zbudować trwałą więź i utrzymać jego lojalność najdłużej jak to możliwe. Jednocześnie, prowadząc działalność gospodarczą, klient na rynku instytucjonalnym poprzez swoje zakupy buduje ofertę dla swoich klientów. Wybór odpowiednich produktów, które będzie posiadał w swoim asortymencie i utworzenie trwałych

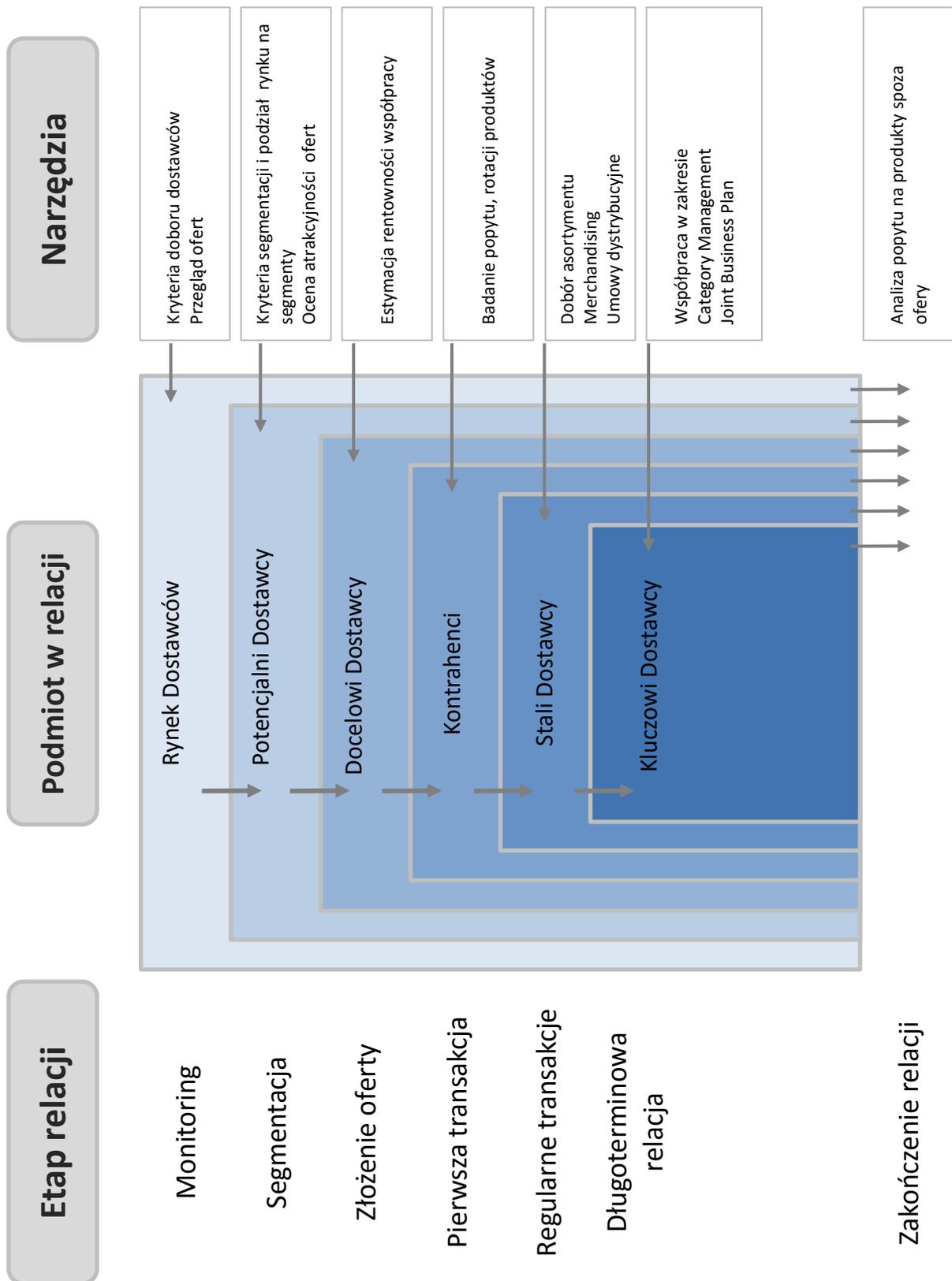
relacji z dostawcami warunkuje ciągłość jego biznesu. Dla obu stron zawiązanie relacji jest zatem podstawą do dalszego prowadzenia działalności i warunkuje byt na rynku.

Niezależnie od tego, czy podmiot jest stroną sprzedającą, czy kupującą musi stale monitorować rynek, nawiązywać współpracę z nowymi podmiotami i zarządzać portfolio swoich istniejących relacji przechodzących przez kolejne cykle.

Poniższy rysunek przedstawia model zarządzania relacjami z punktu widzenia sprzedającego – producenta napojów alkoholowych oraz kupującego prowadzącego dalszą odsprzedaż produktów (gastronoma lub detalisty). Cele główne obu grup są zbieżne – nawiązywania i utrzymywanie współpracy z podmiotami, dla maksymalizowania korzyści.



Rysunek 34 Model zarządzania relacjami z perspektywy sprzedawcy
 Źródło: opracowanie własne



Rysunek 35 Model zarządzania relacjami z perspektywy sprzedawcy
Źródło: opracowanie własne

Mimo widocznej analogii zawężania grup docelowych, z którymi współpraca jest rozwijana, zestaw stosowanych narzędzi się różni ze względu na charakter i cele podmiotów.

Zaprezentowany model zarządzania relacjami z partnerami na rynku instytucjonalnym odzwierciedla etapy nawiązywania współpracy przywołane w poprzednim podrozdziale uzupełniając schemat cyklu o możliwe działania na każdym momencie oraz identyfikując podmioty będące grupami docelowymi tych aktywności.

Producent przy pomocy swoich sił sprzedaży lub z wykorzystaniem agencji zewnętrznej dokonuje cyklicznego monitoringu całego rynku zbierając dane dotyczące punktów sprzedaży detalicznej i gastronomicznej. Mapping poprzedzony jest etapem definiowania kryteriów jakie spełniać powinna współpraca z klientem, by realizować strategię sprzedawcy. Prawidłowe zdefiniowanie tych kryteriów jest elementarną częścią strategii sprzedażowej przedsiębiorstwa. Wyznaczają bowiem nie tylko grupy klientów, do których powinna być kierowana oferta, ale także określają docelowy charakter relacji zapewniający najwyższy zwrot z inwestycji. Do oceny atrakcyjności segmentów oraz poszczególnych klientów zastosowanie znajdują wspomniane już w pierwszym rozdziale narzędzia ewaluacyjne jak model RFM czy miernik Wartości Cyklu Życia Klienta (CLV) . Obie metodologie zostały szczegółowo opisane w dalszej części rozdziału.

Nakładając na zebrane informacje zdefiniowane wcześniej kryteria realizujące strategię firmy identyfikowani są potencjalni klienci, do których sprzedawca będzie kierował swoją ofertę. Podzielenie wybranej grupy kryteriami segmentacji determinuje dalszy kierunek działania producenta. Kolejny etap odnosi się do stadium pierwszych transakcji, o którym mowa była we wszystkich przywoływanych wcześniej cyklach życia relacji.

Jeśli transakcje się powtarzają i przybierają formę regulanych zamówień, sprzedawca powinien zweryfikować potencjał klienta i nadać kierunek dalszego rozwoju relacji i określić poziom obsługi danego klienta. Zestawiając listę placówek handlowych regularnych klientów z analizą kosztów ich obsługi należy wybrać te punkty, które będą regularnie odwiedzali przedstawiciele producenta. Lista odbiorców towaru nie musi być bowiem tożsama z listą punktów obsługiwanych przez przedstawiciela handlowego.

Mimo że zakończenie współpracy może nastąpić na każdym wyszczególnionym etapie współpracy, scenariusz modelu zwieńczony jest dwiema drogami: kontynuowaniem współpracy wzbogaconej o cykliczne mierzenie jej efektywności lub zakończeniem jej. Kontynuowana współpraca może następnie przybierać różne formy integracji. Od regularnej współpracy nastawionej na zysk w utrzymanym niezmiennym charakterze obsługi, przez nadanie odbiorcy statusu kluczowego klienta i zwiększeniu zakresu usług okołosprzedażowych, aż po trwałe aliance strategiczne. Inicjatywa zakończenia relacji może

leżeć zarówno po stronie producenta i wynikać z przeprowadzenia analizy efektywności współpracy i otrzymania wyników będących poniżej oczekiwanych wartości, jak i może być decyzją klienta. Jeśli w pewnym okresie zwiększa się liczba utraconych partnerów, rekomendowane jest przeprowadzenie analizy odejść klientów.

Detaliści i gastronomowie również przeprowadzają monitoring rynku podażowego, jednak zgodnie z hipotezą postawioną na początku pracy kryteria doboru i zdefiniowanie potencjalnych dostawców mogą różnić się od siebie nawet w przypadku podmiotów prowadzących działalność o zbliżonym charakterze. Powyższe dwa etapy zostały przez autora zaprezentowane na podstawie przeprowadzonego badania, którego szczegółowy opis zawarty jest w piątej części pracy. Następnie, podobnie jak w przypadku producentów, klienci przeprowadzają segmentację producentów biorąc pod uwagę założone przez siebie kryteria. Porównując oferty poszczególnych firm z uwzględnieniem dodatkowych narzędzi i zachęt sprzedawców określają grupę docelowych dostawców. Wykorzystując teorię zarządzania sprzedawanymi kategoriami, samodzielnie lub z udziałem producentów ustalają asortyment, jaki dostępny będzie dla ich klientów. Analogicznie jak w pierwszej, producenckiej części modelu, współpraca może być kontynuowana jeśli obu stronom przynosi korzyści, lub może być zakończona zarówno decyzją detalisty i zaprzestaniem dokonywania zakupów, jak i w wyniku decyzji producenta. Powód zakończenia relacji przez klienta był także jednym z tematów badania przeprowadzonego przez autora. Jego wyniki wzbogacają model o ocenę poszczególnych narzędzi, które mogą zostać wdrożone oraz wartościowanie zarówno pożądaných, jak i niekorzystnych aspektów nawiązywania i utrzymywania relacji.

Dalszą część niniejszego rozdziału będą stanowiły rozważania na temat procesów zachodzących na poszczególnych etapach oraz przegląd i ocena instrumentów, które znajdują zastosowanie w kolejnych fazach.

4.2. Etap poszukiwania partnera w biznesie

Dla uporządkowania i uproszczenia toku rozważań, etap poszukiwania partnera do współpracy jest wskazany w zaprezentowanym modelu jako etap pierwszy. W istocie tak rozpoczyna się proces zarządzania relacjami z partnerami na starcie prowadzenia działalności, jednak w dłuższej perspektywie nie powinien być on traktowany jako odosobniona faza lub projekt, ale jako ciągły proces. Zarówno branża FMCG, w tym napojów alkoholowych jak i rynek podmiotów prowadzących sprzedaż produktów w różnych kanałach sprzedaży ulega ciągłym zmianom. Skracający się cykl życia produktów, rozwój nowych marek, konsolidacja

firm handlowych to tylko niektóre czynniki wpływające na dynamiczną zmianę otoczenia gospodarczego każdej z firm na tym rynku. Wskazane jest więc aby w przedsiębiorstwach monitoring rynku i poszukiwanie potencjalnych klientów i dostawców odbywały się w sposób stały lub przynajmniej cykliczny.

Metody poszukiwania klienta i dostawcy są odmienne w zależności od roli podmiotu w nawiązywanej relacji. Producent alkoholu poszukując partnera, szuka jednocześnie klienta dla swoich produktów. Występuje więc w roli sprzedawcy, a ta najczęściej jest mniej uprzywilejowana niż rola kupującego. Klient z kolei dysponuje miejscem sprzedażowym dla danej kategorii, które może być zajęte przez producentów w różnych proporcjach. Jest więc w pozycji nadrzędnej, choć musi pamiętać, że bez producentów i towarów, na które występuje najwyższy popyt, nie jest on w stanie prowadzić swojej działalności.

<ul style="list-style-type: none"> • Wizyty PH, czyli bieżący przegląd punktów obsługiwanych i będących poza obsługą sił sprzedaży (mapping); • badania rynku na podstawie źródeł zewnętrznych – dane kupowane od agencji badawczych); • informacje o nowych otwarciach od innych uczestników rynku bądź z mediów - głównie dotyczy klientów sieciowych; • promocja (udział w targach, reklama w mediach etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Odpowiedź na aktywności dostawców takie jak: <ul style="list-style-type: none"> - udział w targach i wystawach; - reklama w prasie specjalistycznej; - oficjalne przedstawienie oferty. • Metody związane relacjami bezpośrednimi <ul style="list-style-type: none"> - wizyta handlowca; - polecenie przez innych partnerów biznesowych lub uczestników rynku; - polecenie kanałami nieformalnymi.

Tabela 10 Metody poszukiwania dostawców i klientów przez strony relacji

Źródło: Opracowanie własne

Podczas gdy producent najczęściej poszukuje aktywnie, wśród metod typowych dla klientów można wyróżnić zarówno sposoby aktywne, jak i relatywnie bierne sprowadzające się do odpowiedzi na ofertę producenta.

Dla producentów najpowszechniejszym sposobem poszukiwania i selekcji klientów jest działanie sił sprzedaży. Do ich obowiązków, wśród szeregu zadań sprzedażowych i budowania relacji, należy stałe monitorowanie rynku oraz rewidowanie punktów na podległym obszarze pod kątem strategii firmy i rentowności współpracy. Przedstawiciel handlowy będąc w bezpośrednim kontakcie z klientami dokonuje bardziej precyzyjnej oceny, niż centralne badania rynkowe. Te, ze względu na bardzo dużą ilość punktów sprzedaży (w Polsce jest ponad 100 tys punktów sprzedaży detaliczej, z czego około 85 tys prowadzących sprzedaż alkoholu) i

konieczność dokonania upraszczających założeń, są obarczone pewnymi błędami statystycznymi. Handlowiec, dzięki rozmowom z detalistą lub gastronomem ma możliwość trafnego doboru asortymentu, odpowiedniego do wizerunku i strategii punktu oraz pojawiającego się w nim klientów (shopperów). Z drugiej strony, tak duża i rozdrobniona populacja punktów sprzedaży detalicznej i gastronomicznej często nie pozwala na monitorowanie całego rynku, a w przypadku firm posiadających niewielkie siły sprzedaży jest to wręcz niemożliwe. W związku z tym opieranie się na pewnych badaniach agencji wspierających sprzedaż jest nieuniknione.

Odmierna sytuacja ma miejsce w przypadku dużych sieci handlowych. Ich ilość w krótkim okresie jest na rynku relatywnie stała i z większością z nich główni producenci alkoholu współpracują. Brak wiodących marek na półce dużej sieci jest sytuacją wyjątkową i oznacza z reguły rozbieżność strategii (np. brak marek premium w dyskontach) lub brak porozumienia w negocjacjach między stronami. Bardzo rzadko jest to oznaka braku świadomości istnienia danej sieci handlowej lub największych marek w danej kategorii. W dłuższym okresie, w przypadku wejścia na rynek nowego gracza branży detalicznej, w mediach pojawiają się o tym informacje i producenci inicjują spotkania, na których mogą zaprezentować swoją ofertę. Mniejsze marki często nie występują w dużych sieciach z uwagi na ich lokalny charakter lub brak możliwości spełnienia wymogów sieci (wymogi logistyczne jak czas od zamówienia do dostawy, indywidualna paletyzacja lub wymogi finansowe jak wsparcie listingu aktywnościami).

Klienci zdecydowanie rzadziej stosują metody aktywnego poszukiwania. Niewątpliwie przyczyną tego jest wyprzedzenie ich w tej materii przez producentów. W poszukiwaniu dostawcy mogą jednak wykorzystywać informacje w prasie specjalistycznej lub nawiązywać kontakty na targach i wystawach branżowych. Do nich bowiem skierowane są narzędzia promujące firmę opisane w poprzednim rozdziale. Nierzadko jednak przedsiębiorcy w branży się znają i bardzo często polecają sobie dostawców i przekazują kontakty do handlowców popularyzując tym samym nieformalne metody poszukiwania partnera.

4.3. Etap identyfikacji potencjalnych dostawców i nabywców

Wybór partnera biznesowego to niezwykle ważny, ale i trudny etap zarówno dla klienta, jak i producenta. Obarczony jest bardzo dużą niewiadomą i wymaga zarówno gruntownego badania rynku, jak i ustalenia precyzyjnych kryteriów selekcji. W branży alkoholowej, poszukiwanie partnera handlowego sprowadza się:

- dla producenta, do poszukiwania punktu detalicznego lub gastronomicznego, który będzie prowadził sprzedaż jego produktów;
- dla klienta do poszukiwania dostawcy produktów, których oferowanie i sprzedaż we własnym punkcie będzie przynosiła wymierne korzyści.

4.3.1. Kryteria doboru partnera z punktu widzenia producenta i detalisty

Zarówno jeden jak i drugi przypadek wyszczególniony we wstępie niniejszego podpunktu jest realizacją strategii marketingowej opierającej się o 4P. Dotyczy jednak różnych komponentów przywołanego modelu. Dla producenta dobór partnerów, którzy będą prowadzili sprzedaż jego marek jest jednocześnie specyfikacją kanału sprzedaży, a zatem determinuje dystrybucję produktów firmy (Place). Nawiązanie współpracy wiąże się bowiem nie tylko z budowaniem dystrybucji, ale również z kosztami obsługi partnera. Dlatego, jak opisano w części poświęconej dystrybucji, producenci napojów alkoholowych nie dążą do umieszczania wszystkich swoich produktów i regularnego obsługiwania wszystkich punktów sprzedaży posiadających pozwolenie na sprzedaż alkoholu, ale do selektywnej dystrybucji swoich marek, aby precyzyjnie odpowiadać na potrzeby kupujących i nie umieszczać swoich towarów tam, gdzie nie będą notowały oczekiwanego poziomu rotacji.

Z punktu widzenia podmiotu prowadzącego sprzedaż alkoholu na rynku konsumpcyjnym, wybór dostawcy bezpośrednio przekłada się na asortyment, który detalista lub gastronom oferował będzie swoim klientom. Stanowi o jego ofercie, a tym samym realizuje obszar produktu w kompozycji marketingu mix. Detaliści i gastronomowie poszukują więc dostawcy towarów, które odpowiadają na potrzeby jego klientów a co za tym idzie- będą prowadziły do obrotów placówki handlowej i zysków na oczekiwanym poziomie.

<ul style="list-style-type: none"> • Wolumen sprzedaży; • rentowność współpracy (marża, poziom rotacji produktów, koszty współpracy i obsługi klienta); • obecność liczby konsumentów danej marki w punkcie sprzedaży zapewniającej rotację produktu i zapobiegającej przeterminowaniu się towaru; • dopasowanie wizerunku punktu do strategii marek (obecność konsumentów będących w grupą docelową marki). 	<ul style="list-style-type: none"> • Czynniki związane z warunkami finansowymi; • świadczenie usług dodatkowych/ obsługa posprzedażowa; • jakość i marka produktów oferowanych przez dostawcę; • czynniki międzyludzkie, związane z relacjami.

Tabela prezentuje kryteria, którymi kieruje się producent napojów alkoholowych oraz dystrybutor jego towarów do klienta końcowego. Producent jak już zostało zaznaczone, dąży do budowy dostępności swojego asortymentu i opiera wybór kanałów dystrybucji zarówno na aspektach finansowych jak i strategii marek. Selektywna dystrybucja ma na celu zapewnienie odpowiedniej rotacji produktów w wybranym kanale i pozytywny zwrot z poniesionych kosztów współpracy. W ustaleniu strategii dystrybucji, określeniu klientów, z którym producent będzie chciał współpracować i wyznaczeniu zakresu tej współpracy, kluczowe są następujące elementy:

- ocena rynku pod kątem wielkości potencjału sprzedaży, bo tylko osiągnięcie pewnego minimalnego poziomu sprzedaży w punkcie uzasadnia jego obsługę przez siły sprzedaży producenta. W gastronomii dodatkowo wiąże się to z utrzymaniem jakości produktu. Niektóre alkohole, a w szczególności piwo w systemie KEG powinny być serwowane w konkretny sposób i muszą być spożyte w ściśle określonym czasie od otwarcia opakowania. Zbyt mała rotacja produktu prowadzi do przekroczenia tych terminów i pogorszenia jakości serwowanych napojów;
- ocena wizerunku punktu, który ma bezpośredni wpływ na postrzeganie produktów, np. dostępność danej marki alkoholu w popularnym klubie buduje bardzo wysoki trial marki (pierwsze wypróbowanie marki przez konsumenta) oraz postrzeganie jej przez pryzmat miejsca;
- ocena zbieżności strategii producenta i klienta, łącząca się bezpośrednio z poprzednim punktem. Strategia kanałowa i markowa producenta, zakłada bowiem budowanie dystrybucji tylko tam, gdzie występuje konsument, któremu konkretna marka i związana z nią komunikacja jest dedykowana. Np. marki Premium rzadziej pojawiają się w ofercie dyskontów ponieważ agresywna strategia cenowa sieci może znacząco dewaluować postrzeganie tych produktów, natomiast marki ekonomiczne rzadziej pojawiają się w delikatesach ze względu na brak grupy docelowej.

W celu wyboru potencjalnych punktów do prowadzenia sprzedaży ich marek, producenci stosują wspomniane w poprzednim punkcie opisującym metody poszukiwania partnera, stałe lub cykliczne monitoringi rynku. Ciężar zbierania danych spoczywa najczęściej na siłach

sprzedaży, a wspierane jest poprzez najnowsze technologie na usługach marketingu partnerskiego, które zostały opisane bardziej szczegółowo w dalszej części rozdziału.

Sprzedawca (detalista lub gastronom) dokonuje wyboru na podstawie czynników związanych głównie z samą współpracą lub ofertą producenta. Jego kryteria można podzielić na cztery grupy:

- finansowe, które bezpośrednio przekładają się na rentowność współpracy;
- dodatkowe usługi oferowane przez dostawcę, które zwiększają wartość współpracy;
- wizerunek oferowanych marek i fakt, czy są znane i lubiane przez konsumentów, a zatem czy odpowiedzą na potrzeby klientów detalisty lub gastronomi;
- aspekty pozaekonomiczne związane z relacją (w tym głównie relacje międzyludzkie).

Na początku współpracy podmiotów, czynniki relacyjne mają znikome znaczenie. Poza wyjątkami wynikającymi np. ze znajomości z handlowcem w ramach jego współpracy z inną firmą lub poprzez nieformalne polecenie, na tym etapie nie można jeszcze mówić o relacji między stronami. Aspekt popularności marek lub oferowane dodatkowe usługi mogą wzmacniać pozytywną decyzję kupującego tylko jeśli w jego ocenie współpraca jest korzystna finansowo. W stadium poszukiwania dostawcy dominującymi kryteriami są więc głównie te o charakterze finansowym.

4.3.2. Rola sił sprzedaży w monitoringu rynku i doborze klientów

Pod koniec ubiegłego stulecia i na początku obecnego, producenci (oraz dostawcy) czerpali korzyści ze stałej współpracy z detalistami z uwagi na lojalność konsumenta do dystrybuowanych przez siebie marek. Obecnie wzrosła waga lojalności konsumenta do punktu handlowego, więc dostawcy znaleźli się pod presją budowania trwałej relacji z detalistą, aby zapewnić sobie miejsce na półce, miejsce ekspozycyjne a także uwagę i rekomendacje sprzedawcy [Davis-Sramek, Droge, Mentzer i Myers 2009]. Praca przedstawiciela handlowego jest nie tylko jedną z wiodących metod poszukiwania klientów przez producenta, ale głównym sposobem nawiązania kontaktu z dostawcą przez klienta. W branży spożywczej, w tym i w branży alkoholowej, która tworzy znaczącą wartość całkowitej sprzedaży detalisty i gastronomi, obecność terenowych sił sprzedaży jest niezwykle istotna. Szczegółowe wyniki badań w zakresie tego tematu zostały zaprezentowane w dalszej części pracy.

Warto w tym punkcie nakreślić pewne różnice w pracy handlowca w branży FMCG i innych branż na rynku B2B. Na rynku dóbr przemysłowych takich jak maszyny lub komponenty produkcji lub w branży inwestycyjnej, zanim transakcja zostanie zawarta, następuje wiele

spotkań zarówno negocjacyjnych, jak i wizyt, które nie przynoszą natychmiastowych, wymiernych rezultatów, ale rozwiewają wątpliwości kupującego, a także zacieśniają więź między stronami. Zamówienia i transakcje są rzadsze niż w B2C, ale kiedy dojdzie do nich, jednorazowy zysk będzie znaczący dla finansów firmy. W branży FMCG, jaką jest branża napojów alkoholowych, handlowiec musi odwiedzić kilka do kilkunastu punktów dziennie. Przedstawiciel firmy ma niewiele czasu na budowanie relacji podczas jednej wizyty, jednak mogą one być równie silne jak budowane na długich spotkaniach we wspomnianej branży przemysłowej. Inny jest bowiem mechanizm budowania tych więzi. Lojalność klienta powstaje w wyniku częstych odwiedzin oraz systematycznego reagowania na jego potrzeby. Handlowiec przyjeżdżając regularnie często ma do zaoferowania nowe materiały i mechanizmy promocyjne, wpiera rozwój swojego klienta, którego zamówienia są mniejsze, ale systematyczne. Kupujący widząc w nim doradcę i partnera biznesowego, nawiązuje z nim trwałą relację.

Przedstawiciele handlowi są również doceniani przez klientów. Są oni uważani za najważniejsze źródło informacji o nowych produktach. Prawie 90% detalistów twierdzi, że ich sklepy są odwiedzane regularnie przez przedstawicieli dostawców. W 2011 roku, liczba przedstawicieli handlowych odwiedzająca duże sklepy spożywcze i sklepy chemiczno-kosmetyczne była większa niż w 2010 roku. W przypadku małych sklepów spożywczych, kiosków i sklepów znajdujących się na stacjach paliw liczba tego typu wizyt nie zmieniła się albo nawet nieco spadła [GfK Polonia 2011].

Również z punktu widzenia producenta przedstawiciel handlowy stanowi kluczowe ogniwo w łańcuchu relacji z klientami. To on stoi na pierwszej linii, wyszukuje i pozyskuje klientów, a następnie rozwija i utrzymuje z nimi partnerskie relacje. Spośród wielu zadań handlowca, należy wymienić takie jak:

- rozwijanie kategorii w punkcie i rekomendowanie optymalnego poziomu dystrybucji uwzględniając potencjał podległego rynku;
- zarządzanie produktami na poziomie punktów sprzedaży. Dbanie o ich widoczność i ekspozycję, a tym samym blokowanie konkurencji, odpowiednie ułożenie na półce, prawidłowe relacje cenowe oraz poziom zapasów optymalny do rotacji poszczególnych produktów u klienta;
- tworzenie planów długoterminowych dla swoich klientów, regularne odwiedzanie placówek handlowych zapewniające efektywną współpracę;
- implementację działań promocyjnych oraz egzekucję ustaleń z klientem;

- edukowanie klientów zarówno w kwestii portfolio produktów reprezentowanej firmy, ale także potrzeb i zachowania kupujących oraz nowych trendów rynkowych;
- cykliczne badanie podległego rynku, zbieranie informacji o klientach i konkurencji tak, by wyszukiwać nowe szanse biznesowe.

Taktyczne alokowanie sił sprzedażowych w terenie musi odpowiadać na potrzeby, które się pojawiają na daną chwilę ze strony rynku, a w długim okresie ich praca powinna realizować strategię firmy. Definiowanie i zarządzanie miernikami efektywności sił sprzedażowych dotyka nie tylko samych handlowców oraz ich bezpośrednich przełożonych, ale przekłada się na całą firmę i powinno być ważnym punktem do analizy przez najwyższą kadrę menadżerską.

Precyzyjne ustalanie celów dla sił sprzedaży, właśnie ze względu na dużą ilość różnych odbiorców stanowi wyzwanie w wielu przedsiębiorstwach. Spojrzenie na samo formułowanie celów, oraz na ich realizację jest bowiem odmienne dla różnych funkcji. Kadra menadżerska wymaga informacji na bardzo ogólnym poziomie i mocno zagregowanych danych, na podstawie których podejmuje decyzje strategiczne. Menadżerowie sprzedaży potrzebują informacji o realizacji celów swoich zespołów. Do ich codziennej pracy należy bowiem monitoring realizacji zadań, bieżących celów sprzedażowych, a jeśli poziom wykonania prac jest poniżej oczekiwanego poziomu, określenia przyczyn tego stanu. Handlowcy natomiast będą zainteresowani poziomem wykonania własnych zadań i przewidywanym poziomem wynagrodzenia z tym związanym. Muszą oni dokładnie wiedzieć na jakim etapie są i co muszą zrobić, aby osiągnąć postawione im wymagania. Stąd bardzo istotne jest, aby cele ustalone były w taki sposób, by można je było zaprezentować w sposób odpowiadający potrzebom poszczególnych grup.

Istotną jednostką związaną również z miernikami efektywności są analitycy. To na nich w dużej mierze spoczywa kalkulacja celów, a następnie pomiar i prezentacja wyników. Stąd wskazane jest, aby pracownicy działów analitycznych bardzo blisko współpracowali z przełożonymi przedstawicielami handlowych.

Istnieje kilka założeń do poprawnego ustalania wytycznych dla handlowców. Przede wszystkim cele muszą być przejrzyste i związane z wysiłkiem przedstawicieli, a pracownika oceniać można tylko za aspekty na które ten ma realny wpływ. Punktem odniesienia dla efektywnych celów nie powinna być też sama firma, jak poziom wyższy od wyników analogicznego miesiąca ubiegłego roku, lub stabilny wzrost o określoną ilość punktów procentowych w każdym kolejnym okresie. Cele powinny odnosić się do rynku. Tego, jak kształtuje się kategoria, w której firma działa, a także wyników konkurencji. Ustalanie jako

benchmarku wyników historycznych jest również niekorzystne z tego względu, że nie określa stopnia, w jakim firma zbliża się do postawionych sobie celów strategicznych.

W kontekście pracy z tymi celami, wskaźniki powinny być zbalansowane w taki sposób, aby nie tylko się nie wykluczały, ale także aby handlowcy byli zmotywowani do realizacji zadań ze wszystkich obszarów, a nie maksymalizowali wykonania jednego miernika kosztem innego, ponieważ jest on w tym momencie priorytetowy, lub bardziej optymalny z ich indywidualnego punktu widzenia (np. ma wysoką wagę w systemie premiowym). System mierników nie może być też zbyt skomplikowany. Mała przejrzystość celów traci swoją funkcję motywacyjną – pracownik nie wie bowiem co musi zrobić, aby zrealizować zadania i traci wpływ na jakość swojej pracy. Cele powinny również być weryfikowane na bieżąco, a stopień ich realizacji prezentowany w trakcie okresu, a nie dopiero po jego zakończeniu. Brak ewaluacji i w razie potrzeby, możliwości poprawy jakości pracy może rodzić wśród handlowców frustracje.

4.4. Etap segmentacji rynku partnerów biznesowych

Lojalność klienta jest jedną z pierwszych determinant długoterminowych wyników finansowych firmy [Jones i Sasser 1995]. Jak już wspomniano, duży udział lojalnych klientów jest wartością dla firmy, ale oznacza także zaangażowanie we wspólne działanie przynoszące korzyść obu partnerom i samej relacji. Stąd twierdzenie, że lojalność może poprawić konkurencyjność obu partnerów i zmniejszyć koszty transakcyjne w środowisku B2B [Ganesan i Hess 1997]. Jednak choć lojalność klientów może zmniejszać koszty utrzymania obecnych relacji, a także minimalizować potrzeby pozyskiwania nowych partnerów i koszty z tym związane, rozwijanie ścisłych relacji powinno się odbywać tylko z niektórymi klientami z grupy potencjalnych partnerów. Poza tym, nawet podejmując chęć rozwijania współpracy należy pamiętać, że klienci nie są jednorodni i strategia powinna być dobrana do typu relacji.

4.4.1. Typy strategii marketingu partnerskiego i ich wpływ na kryteria segmentacji

W marketingu partnerskim, ponieważ nawet samo podejście do klienta jest unikatowe, każda współpraca układa się inaczej. Na rynku zaobserwować można tyle strategii działania z klientami, ile jest powiązań między firmami. Strategie te można jednak pogrupować i podzielić na trzy typy zgodnie z kryterium charakteru, jaki relacja przybiera.

Może to być tzw. strategia agrafki, w której klient dopasowuje się do otrzymanej oferty i akceptuje warunki, nie mając wpływu ani na nie, ani na kształt całej oferty. Klient odpowiada na nią w zależności od tego, czy układ jest dla niego atrakcyjny, czy nie. W tzw. strategii rzepa

wszystkie procesy w działalności sprzedawcy dostosowane są do potrzeb klienta. Dostawca kreuje wartości, których uczestnikiem jest klient. Ten nie musi dostosowywać żadnych procesów po swojej stronie.

Najbardziej wyważoną jest tzw. strategia zamka błyskawicznego, w której zarówno sprzedawca jak i kupujący nawzajem się dopasowują do siebie, a procesy po obu stronach się zazębiają. Celem jest wyeliminowanie zbędnych czynności i stworzenie optymalnych warunków do współpracy [Stachanowicz- Stanusch i Stanusch 2007].

Strategia, jaka zostanie wybrana przez producenta determinuje pewne warunki, które spełnić musi klient, aby sprzedający rozwijał z nim współpracę, a tym samym inwestował w odpowiednie narzędzia. Po zdiagnozowaniu grupy potencjalnych klientów, z którymi sprzedawca wyraża chęć współpracy następuje podział jej na mniejsze części. Dopiero podział na segmenty i określenie ich charakteru i potencjału warunkuje uruchomienie dalszych inwestycji w relację w precyzyjny sposób.

Segmenty rynku to jednorodne grupy klientów, które wykazują się podobną postawą względem oferowanych produktów lub usług. Takie grupy na płaszczyźnie całego rynku różnią się od siebie w istotny sposób jednak z ich wewnętrznego punktu widzenia są jednorodne pod względem zachowań rynkowych. Na rynku B2C segmentacja konsumentów jest powszechnie praktykowana. Większość producentów branży FMCG wprowadzając swoje produkty, adresuje je potrzebom konkretnych segmentów i do nich kieruje komunikaty marketingowe.

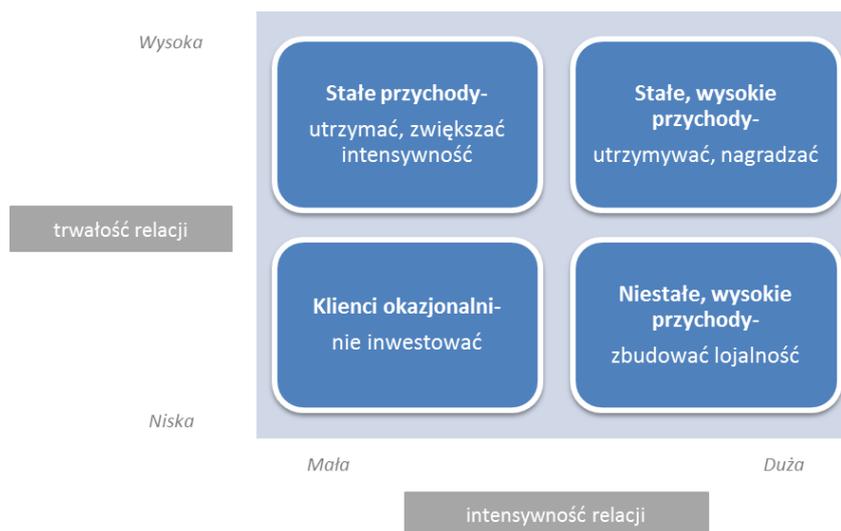
Niezależnie od obranego kryterium podziału, istotnym elementem segmentacji jest sprawdzenie, czy poszczególne grupy są atrakcyjne, a zatem czy obejmują odpowiednią wielkość zakupów w ilości klientów, oraz czy wykazują tendencję do rozwoju i możliwości komunikowania się. W innym przypadku podział jest nieefektywny, gdyż rozwinięcie i wprowadzenie oferty dla zbyt małej i nierozwojowej grupy będzie wiązało się z za małym popytem, by mogło to być opłacalne.

Choć jest to mniej powszechne, coraz częściej analogicznie do rynku B2C, na rynku B2B podmioty dokonują segmentacji partnerów, aby efektywniej docierać do swoich odbiorców. Producenci dzielą swoich klientów według szeregu kryteriów związanych z własnymi KPI. Mają one parametry o znacznie bardziej biznesowym charakterze. Mogą to być:

- trwałość relacji mierzona np. długością jej trwania;
- intensywność współpracy, czyli wielkość i częstotliwość dokonywanych zakupów;

- rentowność relacji mierzona np. marżą klienta lub kanału sprzedaży (w przypadku handlu tradycyjnego i gastronomii, ze względu na częsty brak dostaw bezpośrednich marżowość określona jest ogólnie dla całego kanału hurtowego lub Cash and Carry);
- koszty dotarcia uwzględniające koszty obsługi i spełnienia oczekiwanych warunków dostaw (przykładem może być sieć Biedronka, która nakłada na producentów specyficzne warunki dotyczące konfekcjonowania produktów – indywidualne opakowania, inne wymiary palet czy mix wariantów na paletach);
- przewidywana rentowność klienta w przyszłości zgodna z antycypowanymi trendami rynkowymi [Gordon 2001; Kaplan i Cooper 2002; Sławińska 2005].

Wybór odpowiednich kryteriów segmentacji, jak już zostało zauważone, to wynikowa celów, do których firma dąży. Podział klientów na płaszczyźnie B2B według wybranych wskaźników determinuje dalszy wybór strategii współpracy z nimi. W dalszej części niniejszego rozdziału zaproponowano kilka podziałów obecnych w literaturze przedmiotu i wykorzystywanych przez praktyków.



Rysunek 36 Segmentacja klientów ze względu na trwałość i intensywność relacji
Źródło: Opracowanie na podstawie: [Sławińska 2005]

Pierwszym aspektem, na podstawie którego dokonać można klasyfikacji klientów jest trwałość relacji oraz stopień ich intensywności. Poniższa matryca przedstawia model segmentacji opierający się na tych przesłankach. Najkorzystniejsze dla dostawcy są relacje długotrwałe i intensywne (II ćwiartka w prawym, górnym rogu) lub przynajmniej długotrwałe i ekstensywne (I ćwiartka). Te bowiem zapewniają stałość popytu, a tym samym poprawiają płynność finansową sprzedawcy. Relacje krótkotrwałe i incydentalne (III ćwiartka w lewym,

dolnym rogu) nie powinny stanowić żadnej części budżetu przeznaczanego na budowanie relacji. Zwłaszcza, jeśli nie są one intensywne. Klienci, którzy dokonują rzadkich, lub jednorazowych zakupów, jednak o dużym wolumenie (IV ćwiartka), powinni zostać przeanalizowani pod kątem możliwości zbudowania z nimi trwałej relacji [Sławińska 2005].

Wśród czynników różnicujących klientów, obok czynników niewymiernych, związanych z relacjami międzyludzkimi istnieją czynniki sprowadzające się do ściśle finansowego aspektu współpracy takie jak:

- warunki handlowe: cenniki, rabaty, opusty cenowe i dyskonty;
- warunki dostaw: terminy i częstotliwość zamówień, czas realizacji;
- obsługa transportu: odległość od klienta, koszty ubezpieczenia, minimum logistyczne;
- specjalne wymagania związane z produkcją lub usługami towarzyszącymi sprzedaży np. technologiczne lub jakościowe;
- stopień zaangażowania działu obsługi klienta w pracę posprzedażową;
- koszty działalności jak opłaty, podatki, akcyza;
- doradztwo techniczne, instalacji u klienta, serwisowanie;
- specjalne wymagania dotyczące opakowania;
- formy komunikacji: telefony, podróże służbowe, uczestnictwo w targach;
- marketing, reklama i promocja dla klientów;
- koszty finansowe: kredyt kupiecki, sprzedaż ratalna [Rybarczyk 1998 nr 46].

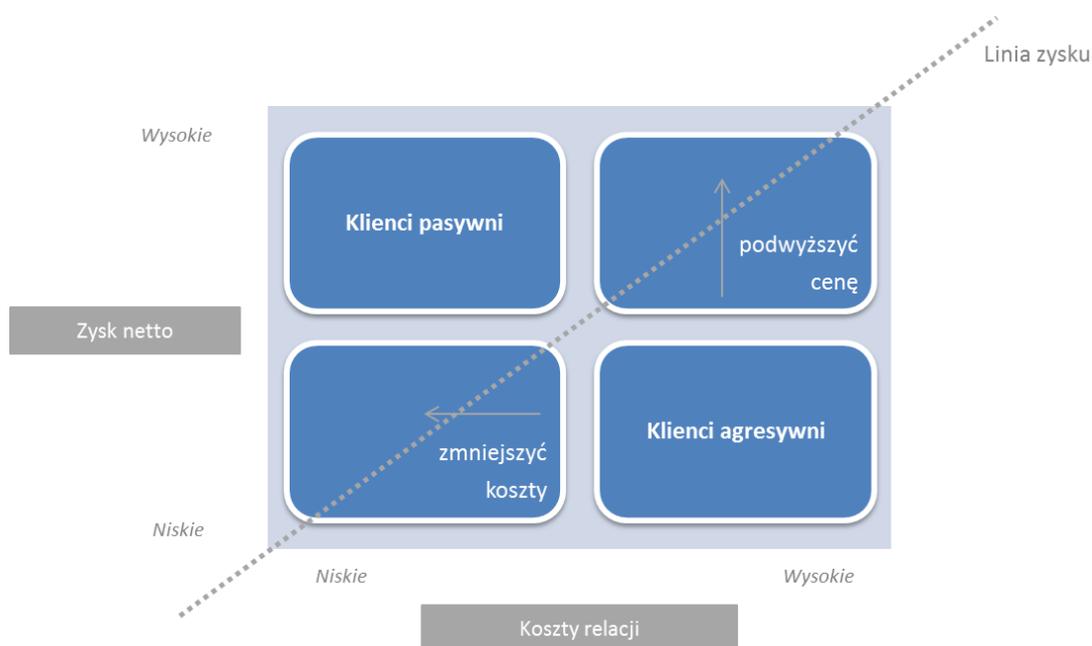
Zatem nawet jeżeli dany produkt sprzedawany jest wszystkim klientom po tej samej cenie, zyski płynące ze współpracy z poszczególnymi klientami mogą być umniejszane przez dodatkowe wymagania klientów. Firma powinna przeprowadzić ich segmentację pod kątem rentowności współpracy.

Należy jednocześnie zauważyć, że większość z wyżej wymienionych warunków będących kosztami dla sprzedającego, stanowią dodatkową korzyść dla kupującego. Stąd, odwrotnie jak w przypadku strony sprzedającej, klient nie rozpatruje współpracy z poszczególnymi dostawcami tylko przez pryzmat cennika produktów, ale uwzględnia w kalkulacjach wszystkie dodatkowe przychody.

Rysunek 37 przedstawia segmentację klientów zaproponowaną przez Kaplana i Cooper'a, uwzględniającą rentowność współpracy. Klienci podzieleni zostali na cztery grupy oparte na wymiarach wysokości zysku netto i wysokości ogółu kosztów związanych z utrzymywaniem i rozwijaniem relacji. Najmniej korzystna sytuacja to relacja z klientami z IV ćwiartki- bardzo

kosztochłonne z niewielką stopą zwrotu z inwestycji. Firma powinna dokonać analizy, a następnie decyzji, czy warto z tymi partnerami nadal współpracować.

Linia zysku dzieli wszystkich klientów na dwie części- tych, z którymi współpraca przynosi pozytywny wynik finansowy i tych, z którymi koszty współpracy przekraczają zyski netto. Aby odwrócić te negatywne tendencje wskazane są dwie możliwości do zaaplikowania w ćwiartce IV oraz w ćwiartkach II i III poniżej linii zysku. Rekomendowaną strategię wskazują strzałki. Aby relacja była bardziej korzystna finansowo, można podwyższyć cenę sprzedawanego produktu lub zmniejszyć koszty utrzymywania relacji. W obu przypadkach sprowadza się to do zmniejszenia benefitów klienta (dyscyplinowanie relacji).



Rysunek 37 Segmentacja klientów według kryterium rentowności
Źródło: [Kaplan i Cooper 2002]

Zbliżony podział znaleźć można w polskiej literaturze przedmiotu. Według M. Sławińskiej, producenci dokonują klasyfikacji klientów w zależności od poziomu atrakcyjności współpracy (rentowności) i wymaganych nakładów koniecznych dla dotarcia do danego klienta. Partnerzy, z którymi współpraca jest najbardziej rentowna, dzielą się na podmioty, które nie wymagają intensywnych działań marketingu partnerskiego oraz te wymagające długotrwałych aktywacji promocyjnych i lojalnościowych. Pierwsza grupa ujęta jest w pierwszej ćwiartce, w lewym górnym rogu poniższej matrycy. Jest to grupa najlepszych klientów, których należy utrzymać. Druga wymieniona grupa, to klienci wymagający. Aby jeszcze bardziej zwiększyć zyski ze współpracy, należy sprawdzić, czy możliwe jest zdyscyplinowanie klienta i zmniejszenie inwestycji w relację z nim. Klienci, z którymi współpraca nie jest dostatecznie rentowna, ale

też nie są konieczne dodatkowe wydatki postrzegani są jako klienci okazjonalni (trzecia ćwiartka w lewym dolnym rogu wykresu). Firmy kontynuują współpracę z takimi partnerami, jeśli współpraca nie wymaga kosztownych zabiegów w ramach relacji handlowych. Jeśli takie nakłady są niezbędne, należy z nich zrezygnować, upewniwszy się wcześniej, dlaczego są klientami nierentownymi oraz czy nie ma możliwości zwiększenia wolumenu zakupu tych klientów i poprawienia warunków współpracy i zaklasyfikowania ich do drugiej grupy [Sławińska 2005].



Rysunek 38 Segmentacja klientów ze względu na rentowność i poziom inwestycji
Źródło: Opracowanie na podstawie [Sławińska 2005].

Przedsiębiorstwa niestety często nie znają dokładnej opłacalności współpracy z klientem. Koszty uzyskania marży brutto rzadko są liczone dla jednego klienta, zwłaszcza jeśli zakupy nie są bezpośrednie. Mimo to firmy podejmują ważne decyzje finansowe dotyczące współpracy z tym partnerem. Jest to jeden z podstawowych błędów w zarządzaniu portfelem relacji z klientami.

Ostatni z proponowanych podziałów uwzględnia obok rentowności również czynnik czasowy. Rynek jest bowiem bardzo dynamiczny i oczywiście wciąż pojawiają się na nim nowi gracze, ale zmianie mogą ulegać również relacje z istniejącymi klientami. Firma, która obecnie jest rentownym odbiorcą dla sprzedającego, bez odpowiednich działań może przestać przynosić takie zyski. I odwrotnie- z niektórymi nieopłacalnymi partnerami, dzięki odpowiednim narzędziom można rozpocząć lukratywną współpracę.



Rysunek 39 Wybór strategii w oparciu o ujęcie czasowe relacji
 Źródło: [Gordon 2001]

Komponując odpowiednią strategię firma antycypuje, jak sytuacja będzie wyglądała w przyszłości, kiedy to wszystkie cele operacyjne i taktyczne zostaną zrealizowane. Znając dane makro- i mikroekonomiczne oraz kondycję i możliwości rozwoju swoich partnerów, może przewidzieć, jaka będzie potencjalna rentowność tych klientów.

Zaprezentowana matryca przedstawia propozycje kroków, jakie firma powinna podjąć na podstawie obserwacji dotychczasowej rentowności relacji oraz predestynacji zyskowności w przyszłych okresach. W zależności od tych estymacji, zarządzający powinni wskazać kierunek, co do podejścia do każdego klienta:

- zarządzanie i wspólne rozwijanie biznesu jest wskazane, jeśli firma wie, że obecna, atrakcyjna finansowo relacja może stać się w przyszłości nierentowna np. przez rozwój technologii czy zmiany zachowań kupujących. Wówczas wskazane jest wsparcie partnera w pracy nad zmianami, które zabezpieczą rentowność;
- nagradzanie opłacalności aby zachęcać do umacniania relacji, ponieważ klient z reguły doskonale wie, że jest istotnym graczem w portfolio partnerów. Powinno się go doceniać i inwestować w przyszłości w tą relację, aby obie strony czerpały korzyści z opłacalnej współpracy. Wartość klienta można również maksymalizować, dzięki zachęceniu do

przejścia na wyższy poziom integracji (advokat). W tym celu konieczna jest identyfikacja elementów, które wiążą klienta (obszary relacji) i je rozszerzyć lub wzmocnić;

- dyscyplinowanie klientów, którzy na obecną chwilę nie przynoszą odpowiednich do swojego potencjału profitów aby przekształcać ich w bardziej opłacalnych np. poprzez zmniejszenie kosztów obsługi lub obniżanie bonusów za niespełnianie kryteriów;
- rezygnacja lub ograniczenie relacji do minimum, jeśli relacja z danym klientem nie przynosi wymiernych korzyści i nie istnieją perspektywy, by w przyszłości sytuacja uległa zmianie. Na rynku alkoholowym pojawiają się drobni klienci detaliczni i gastronomiczni, którzy sprzedają zbyt mało, by regularne odwiedziny przedstawiciela handlowego i oferowanie materiałów reklamowych przynosiło producentowi zwrot z inwestycji. W takim przypadku należy ograniczyć wizyty handlowca. Klient wówczas może samodzielnie zaopatrywać się bezpośrednio u dystrybutorów hurtowych lub Cash & Carry. Istotne jest, aby zachować dobre relacje, by klient nie zniechęcał innych podmiotów do współpracy z dostawcą [Gordon 2001].

Zaprezentowane wyżej modele opierają się na podobnej metodologii, a różnią się dobieranymi kryteriami. Nie jest jednak możliwe, aby wybrać optymalny zestaw kryteriów, który odbowiadałby celom każdego przedsiębiorstwa i nadać im uniwersalne wagi. Ponieważ wizje i strategie poszczególnych przedsiębiorstw się różnią od siebie, narzędzie, które mogłoby wspierać decyzje zarządzających powinno dawać możliwości adaptowania go na potrzeby poszczególnych podmiotów. Autor proponuje model, który może zostać wykorzystany przez praktyków do dokonania segmentacji wybranych klientów i wyznaczenia kierunku rozwoju relacji z nimi lub ewentualnie zakończenia współpracy. Zaproponowany schemat segmentacji klientów biznesowych składa się z dwóch części prowadzących do dwóch rezultatów- rankingu klientów uwzględniającego wagę każdego z kryteriów dla firmy oraz jakościowej oceny kierunku działań, które powinny zostać podjęte we współpracy z poszczególnymi klientami.

Część pierwsza, obliczeniowa składa się z tabeli i formuł, za pomocą których nominalne wartości wyników pojedynczych kryteriów zostaną przełożone na punkty umiejscawiające danego klienta w rankingu całej grupy odbiorców.

Użytkownik modelu, budując ranking dla swoich klientów musi zebrać szereg danych potrzebnych do dokonania obliczeń zgodnie z rekomendowanymi przez autora wytycznymi:

- wartość sprzedaży rozumianą jako wartość netto zakupów danego klienta w przyjętym okresie obliczeniowym;

- rentowność obliczoną na podstawie stosunku wartości wypracowanej marży do zysku netto (Gross Margin/Net Revenue) w danym okresie rozliczeniowym;
- trwałość relacji rozumianą jako okres, jaki minął od rozpoczęcia współpracy do momentu utworzenia rankingu w ujednoliconych dla wszystkich klientów jednostkach czasu;
- koszty relacji czyli sumę kosztów obsługi danego klienta w przyjętym okresie rozliczeniowym. Dla uproszczenia dokonywanych obliczeń należy przyjąć tylko koszty zmienne związane bezpośrednio ze współpracą, jak wartość zapłaconych faktur marketingowych, rabatów retro, inwestycji w sprzęt etc.;
- potencjał będący prognozą sprzedaży na przyszły okres rozliczeniowy. Może to być estymacja użytkownika lub zaakceptowany z klientem cel sprzedażowy, jeśli takim dysponuje.

Dla każdej wartości należy określić oczekiwane poziomy, aby w modelu mogły zostać przełożone na wartości binarne określające spełnienie oczekiwanego poziomu lub brak realizacji tego celu przez danego klienta.

Następnie poszczególnym kryteriom należy nadać wagi zgodnie ze strategią firmy. Kryteriom pierwszemu i drugiemu, jako że stanowią najczęściej kluczowy cel organizacji, autor proponuje nie nadawać wagi dzielonej z innymi kryteriami. Domyślnie ustalono mnożnik równy jedności. Bardzo istotne jest, aby dla czystości obliczeń i możliwości porównania, dane dla każdego klienta obejmowały dokładnie ten sam okres rozliczeniowy np. ostatni rok. Kolejnym trzem kryteriom należy nadać wagi, które powinny sumować się do 100%, zgodnie z priorytetami firmy. Iloczyn binarnych wyników i wag kryteriów są punktami w poszczególnych kategoriach dla danego klienta. Suma punktów klienta uzyskana w prawym dolnym rogu schematu decyduje o jego miejscu w rankingu atrakcyjności w całym zbiorze klientów. Im większa liczba punktów, tym wyższa pozycja.

Część stanowiąca ocenę jakościową relacji z klientem prowadzi do określenia kierunku, w którym producent powinien rozwijać (lub nie rozwijać) współpracę. Odpowiednia formuła dla każdego kryterium wskazuje czy należy utrzymywać obecną strategię, czy dyscyplinować klienta poprzez zwiększanie lojalności i poprawę konkretnego parametru, czy pobudzać

sprzedaż, lub w ostateczności zaprzestać inwestować w relacje z danym klientem nawet, jeśli miałyby się ona zakończyć.

Klient	Kryteria oceny współpracy z klientem				Wynik rankingu
	Sprzedaż (roczna wartość sprzedaży do klienta w PLN)	Rentowność (średnio-roczna marża procentowa)	Trwałość relacji (czas współpracy w latach)	Koszty relacji (roczne, bezpośrednie koszty utrzymania relacji - kontrakt, inwestycje, koszt obsługi punktów sprzedaży etc.)	
a					
b					
c					
Poziom oczekiwany (średnia wartość dla każdego kryterium lub pożądana wartość wyznaczona przez użytkownika)	x1	x2	x3	x4	x5
a	wartości nominalne kryteriów				
b	wartości binarne kryteriów				
c	1 dla wartości równej lub lepszej niż oczekiwana (większej dla kryteriów 1,2,3 i 5, mniejszej dla kryterium 4) 0 dla wartości gorszej niż poziom oczekiwany (mniejszej dla kryteriów 1,2,3 i 5, większej dla kryterium 4)				
Waga dla poszczególnych kryteriów	100%	100%	Wagi dla tych kryteriów wyznaczone są przez użytkownika, ich suma musi wynosić 100		
a	Punkty uzyskane dla poszczególnych kryteriów (Iloczyn wartości binarnych i wag poszczególnych kryteriów)				Suma uzyskanych punktów (minimum 0, maksimum 3)
b					
c					

Tabela 12 Narzędzie wspierające segmentacji klientów – I część analityczna prowadząca do rankingu klientów
Źródło: Opracowanie własne

Klient	Kryteria oceny współpracy z klientem					Wynik rankingu
	Sprzedaż (roczna wartość sprzedaży do klienta w PLN)	Rentowność (średnio-roczna marża procentowa)	Trwałość relacji (czas współpracy w latach)	Koszty relacji (roczne, bezpośrednie koszty utrzymania relacji - kontrakt, inwestycje, koszt obsługi punktów sprzedaży etc.)	Potencjał (estymowany target sprzedaży na kolejny rok współpracy w PLN)	
a						
b						
c						
Poziom oczekiwany (średnia wartość dla każdego kryterium lub pożądana wartość wyznaczona przez użytkownika)	x1	x2	x3	x4	x5	
a	wartości nominalne kryteriów					
b	1 dla wartości równej lub lepszej niż oczekiwana (większej dla kryteriów 1,2,3 i 5, mniejszej dla kryterium 4) 0 dla wartości gorszej niż poziom oczekiwany (mniejszej dla kryteriów 1,2,3 i 5, większej dla kryterium 4)					
c	Wartości binarne kryteriów					
a	Sprzedaż 1 i Trwałość 1 UTRZYMAĆ LOJALNOŚĆ	Sprzedaż 1 i Koszty 1 SPRZEDAŻ 1 i Koszty 1	Sprzedaż 1 i Trwałość 1 UTRZYMAĆ LOJALNOŚĆ	Sprzedaż 1 i Koszty 1 UTRZYMAĆ LOJALNOŚĆ	Rentowność 1 i Potencjał 1 UTRZYMAĆ LOJALNOŚĆ	
b	Sprzedaż 1 i Trwałość 0 BUDOWAĆ LOJALNOŚĆ	Sprzedaż 1 i Trwałość 0 BUDOWAĆ LOJALNOŚĆ	Sprzedaż 1 i Koszty 0 BUDOWAĆ LOJALNOŚĆ	Sprzedaż 1 i Koszty 0 BUDOWAĆ LOJALNOŚĆ	Rentowność 1 i Potencjał 0 BUDOWAĆ LOJALNOŚĆ	
c	Sprzedaż 0 i Trwałość 1 ZWIĘKSZAĆ SPRZEDAŻ	Sprzedaż 0 i Trwałość 1 ZWIĘKSZAĆ SPRZEDAŻ	Sprzedaż 0 i Trwałość 1 ZWIĘKSZAĆ SPRZEDAŻ	Sprzedaż 0 i Koszty 1 ZWIĘKSZAĆ SPRZEDAŻ	Rentowność 0 i Potencjał 1 ZWIĘKSZAĆ SPRZEDAŻ	
	Sprzedaż 0 i Trwałość 0 NIE INWESTOWAĆ	Sprzedaż 0 i Trwałość 0 NIE INWESTOWAĆ	Sprzedaż 0 i Trwałość 0 NIE INWESTOWAĆ	Sprzedaż 0 i Koszty 0 NIE INWESTOWAĆ	Rentowność 0 i Potencjał 0 NIE INWESTOWAĆ	

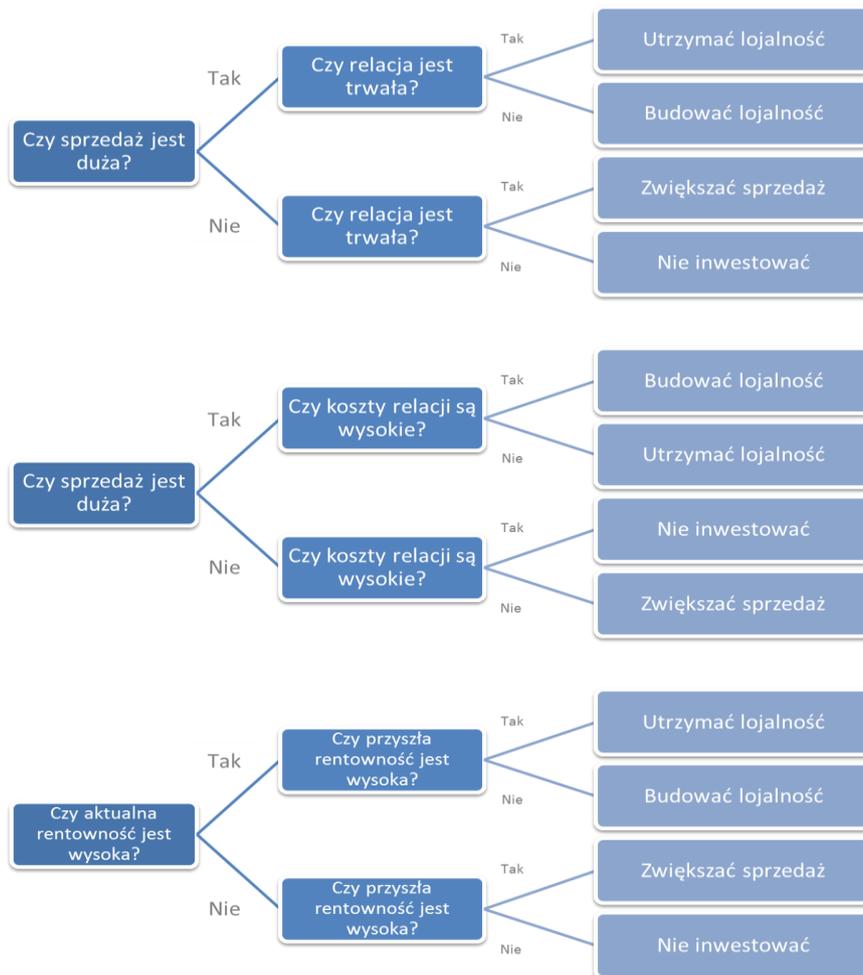
Tabela 13 Narzędzie wspierające segmentacji klientów – II część analityczna prowadząca do kierunków rozwoju relacji

Źródło: opracowanie własne

Początkowe trzy moduły to powtórzenie z pierwszej części (Tabela 12) prowadzącej do rankingu. W drugiej części (Tabela 13), wartości binarne wykorzystane są w poniższym wzorze dla otrzymania wyniku dla każdego kryterium:

$JEŻELI(ORAZ(Kryterium1=1;Kryterium2=1);"Rekomendacja1";JEŻELI(ORAZ(Kryterium1=1;Kryterium2=0);$
 $"Rekomendacja2";JEŻELI(ORAZ(Kryterium1=0;Kryterium2=1);"Rekomendacja3";JEŻELI$
 $(ORAZ(Kryterium1=0;Kryterium2=0);"Rekomendacja4"))))$

Dla przykładu, biorąc pod uwagę kryterium Sprzedaż oraz kryterium Trwałość relacji wzór wyglądałby następująco: $JEŻELI(ORAZ(Sprzedaż=1;Trwałość=1);"Utrzymać_lojalność";$
 $JEŻELI(ORAZ(Sprzedaż=1;Trwałość=0);"Budować_lojalność";JEŻELI(ORAZ(Sprzedaż=0;Trwałość=1);$
 $"Zwiększać_sprzedaż";JEŻELI(ORAZ(Sprzedaż=0;Trwałość=0);"Nie_inwestować"))))$



Rysunek 40 Wizualizacja II części narzędzia wspierającego segmentację klientów
 Źródło: opracowanie własne

Jeżeli klient znajdzie się w rankingu klientów na miejscu kwalifikującym go do dalszej współpracy, a wyniki obrotowe są poniżej oczekiwań sprzedającego, druga część modelu wskazuje jednoznacznie, które parametry należy poprawić. Sekwencje wyżej zaprezentowanej części modelu obrazuje rysunek 40. W zależności od potrzeb, użytkownik może wykorzystać

zdefiniowane kryteria lub dodać własne określając jako 1 kierunek pożądany oraz jako 0 wartość poniżej oczekiwanej.

4.4.2. Zmiany w strategiach detalistów na początku XXI w. determinujące wybór dostawców

Klienci instytucjonalni w branży FMCG różnią się nie tylko na płaszczyźnie kanałów sprzedaży detal- gastronomia, ale również w ramach jednego kanału. Szczególnie dużą heterogenicznością charakteryzuje się detal w drugiej dekadzie XXI w. W ostatnich latach obserwować można wyraźne zmiany na rynku detalicznym. Wśród przyczyn nowych trendów, trzema głównymi są:

- internacjonalizacja- na Polskim rynku pojawiła się duża ilość inwestorów- właścicieli dużych sieci detalicznych znanych konsumentom, oferujących im nowe wartości, szeroki asortyment i dodatkowe korzyści, jak promocje, programy lojalnościowe etc.;
- zachowanie klientów – świadomość polskich konsumentów oraz ich wymagania bardzo wzrosły. Między innymi z uwagi na wzrost ich zamożności i fakt, że mogą sobie pozwolić na znacznie więcej i znacznie lepszych produktów niż przed okresem transformacji;
- rozwój technologii i Internetu przyczynił się zarówno do lepszego informowania klientów o produktach, jak i dał możliwość robienia wygodnych zakupów w sieci z dostawą do domu [Sławińska 2011].

W odpowiedzi na rosnące potrzeby i rozwój rynku pojawiły się nowe modele biznesu detalicznego. Dwa główne kierunki działania to:

- niskie ceny dla konsumentów i szeroki asortyment produktów czyli strategia opierająca się na małej marży, ale na bardzo dużej skali;
- wysokie ceny, umiarkowanie szeroki, ale głęboki asortyment, zawierający specjalistyczne i wyszukane produkty, gdzie działalność opiera się na wysokiej marży oraz wysokiej jakości dostarczanej konsumentom.

W ramach przytoczonych wyżej strategii na przełomie pierwszej i drugiej dekady XXI w. pojawiło się już kilka zmian, którym uległ polski handel detaliczny:

- nowe formaty sklepów:
 - sklepy typu convenience (ang. wygoda) o niewielkiej powierzchni handlowej, z ograniczonym, ustandaryzowanym asortymentem, w bliskiej odległości od zamieszkania i długim czasem otwarcia;
 - dyskonty oferujące szeroki, aczkolwiek ograniczony asortyment produktów, raczej z niższej półki cenowej;

- sklepy specjalistyczne w ramach dużych sieci np. Krakowski Kredens Almy;
- sieci typowo hipermarketowe jak Tesco, czy Carrefour otworzyły mniejsze placówki, które mają konkurować z handlem tradycyjnym lub stanowić część sklepową stacji benzynowych;
- rozwój współpracy z dostawcami – sieci Eurocash i Makro Cash & Carry utworzyły sieci małych placówek franczyzowych, gdzie są dominującymi dostawcami (wykorzystują tzw. dywersyfikację pionową, czyli rozwój biznesu stanowiącego kolejne ogniwo w łańcuchu dostaw);
- rozwój handlu elektronicznego- zarówno regularne sieci detaliczne jak Auchan, Piotr i Paweł, czy Tesco oferują zakupy przez Internet z dostawą do kupującego jak i pojawiły się sklepy działające tylko w internecie jak Frisco;
- komunikacja z klientem, jako całkowicie nowy trend w Polsce zyskała nowy wymiar. Obok gazetek handlowych i reklamy w mediach, sieci detaliczne komunikują się ze swoimi klientami poprzez portale społecznościowe i newslettery;
- handlowa marka własna sieci, pod którą sprzedawana są produkty, najczęściej tańsze niż markowe odpowiedniki [Sławińska 2011].

Po 2010 roku, obserwować można już było kolejne modyfikacje powyższych relatywnie nowych trendów. Sieci dyskontowe podjęły walkę z supermarketami poprzez premiumizację swojej marki.

Przykładem jest sieć Lidl, która zmieniła hasło z „Lidl jest tani” na „Lidl. Mądry wybór”, a następnie na „Lidl. Co tydzień coś nowego”. Rozpoczął też bardzo agresywną kampanię reklamową zapraszając znanych kucharzy i wprowadzając do swojej oferty wyszukane produkty wysokiej jakości. W ostatnich latach wydatki na reklamę Lidla można porównać do wydatków jednego z wiodących producentów piwa, a z czasem je przekroczyły.

Zmienił się również kontekst marki handlowej, która szerzej opisana jest w części poświęconej zarządzaniu marką. Sieć Piotr i Paweł wprowadziła linię produktów sprzedawaną pod własnym szyldem. Produkty te nie są jednak tańsze niż substytuty innych marek, a nierzadko nawet droższe. Detalista promuje je, jako wyselekcjonowaną kolekcję produktów wysokiej jakości.

Struktura handlu w Polsce po transformacji rozwinęła się relatywnie szybko. Przełomowym momentem była ekspansja wspomnianych już, dużych sieci handlowych. W Polsce powstało bardzo wiele super- i hipermarketów połączonych często z galerią handlową.

Kategoria napojów alkoholowych wraz z rozwojem i premiumizacją asortymentu staje się coraz ważniejsza dla producentów branży.

Pojawienie się placówek handlowych z szeroką ofertą asortymentową, dogodnymi godzinami otwarcia i parkingiem zmieniło zachowania konsumentów. Powszechne stało się robienie cotygodniowych lub comiesięcznych większych zakupów. Z tego też powodu zmniejszyła się ilość małych sklepów spożywczych. W najmniejszym formacie rozwijają się placówki specjalizujące się w konkretnym asortymencie. Mają one wąski, ale głęboki asortyment, a klienci postrzegają je często jako miejsca z asortymentem o wyższej jakości.

Biorąc pod uwagę tylko wielkoformatowych detalistów, wciąż widać rozwój. Łączna liczba sklepów wielkoformatowych to ponad 4 800. Najbardziej dynamiczny wzrost obserwuje się w kategorii sklepów dyskontowych. Do powiększenia ich liczby o prawie 13%, przyczyniła się głównie firma Jerónimo Martins swoją siecią Biedronka. Rozwój super- hipermarketów został jednak spowolniony i sieci nie otwierają już takiej liczby nowych sklepów jak kilka lat wcześniej. W formacie sklepów delikatesowych, po dynamicznym rozwoju nastąpił kryzys. Po zamknięciu sieci Bomi, problemy przeszła sieć Alma, natomiast Piotr i Paweł zaczął konkurować już nie tylko jakością, ale i promocjami cenowymi zmieniając nawet hasło reklamowe na „Taniej niż myślisz”.

Wszystkie wyżej wymienione zmiany na rynku detalicznym są najbardziej odczuwalne przez właścicieli małych sklepów handlu tradycyjnego. Przegrywają oni z sieciami handlowymi na kilku bardzo ważnych obszarach. Głównie w zakresie ceny produktów, szerokości asortymentu czy ilości promocji dla kupujących. Tradycyjnie zarządzane placówki mają względem handlu nowoczesnego szereg słabości:

- mała skala, przy której, nie mogą sobie pozwolić na zmniejszanie marży, a przez to ceny w handlu niezrzeszonym są często wyższe niż w sieciach;
- mały kapitał własny;
- tradycyjne technologie, w tym przede wszystkim fakt, że w części (choć już coraz mniejszej) sklepów handlu tradycyjnego wciąż nie ma możliwości płatności kartą;
- nieprofesjonalny personel, który nie jest dla klienta dobrym doradcą;
- mała wiedza o rynku - właściciele opierają się głównie na własnych obserwacjach, ale nie dysponują żadnymi badaniami rynkowymi;
- brak długotrwałej strategii;
- nieufność wobec partnerów handlowych, również ze względu na brak znajomości zagadnień prawnych;

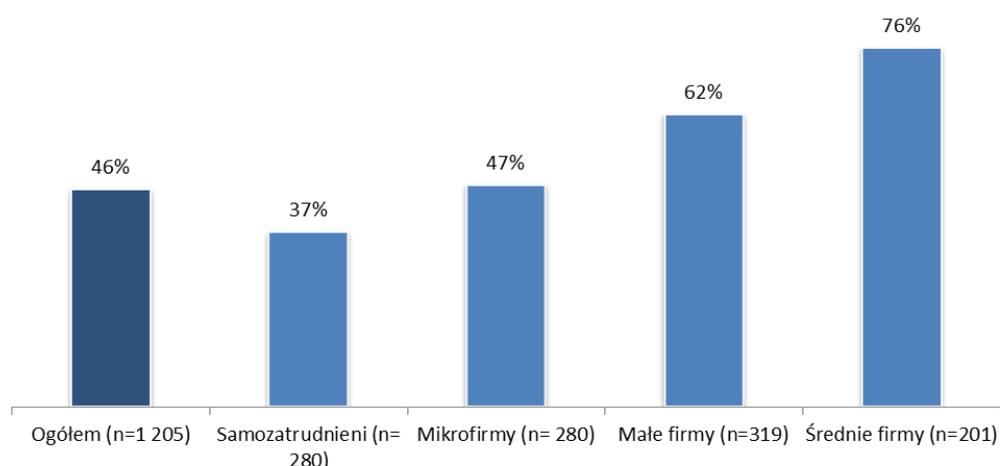
- finansowanie głównie własne – według Urzędu Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur w 87% małych i mikroprzedsiębiorstw w 2010 roku źródłem finansowania był kapitał własny [Kłosewicz- Górecka 2011].

W związku z tymi słabościami, właściciele małych placówek handlowych, by obronić się przed dużymi konkurentami sieciowymi wchodzą we współpracę z tymi sieciami lub sami tworzą grupy zakupowe. Bardzo popularną formą stała się franczyza, która przynosi detaliście kilka benefitów jak większe rabaty i promocje, związane z większą siłą nabywczą sieci, szkolenia dla personelu i kadry zarządzającej, materiały reklamowe, wyposażenie punktów oraz informacje o trendach rynkowych.

Nie mniej, wpływ nowych trendów odbija się na ilości małych sklepów spożywczych. Spadek liczby placówek zaliczanych do tego formatu przekroczył 4% w ujęciu rocznym. Łączna liczba małoformatowych sklepów spożywczych w 2011 roku to 55 150. Ucierpiały także średnie sklepy spożywcze – ich łączna liczba spadła w analogicznym okresie o 2% osiągając wartość 26 300. Dane odzwierciedlają wspomniany fakt, że sklepy małoformatowe również usiłując umocnić swoją pozycję na rynku stają się członkami sieci detalicznych. Liczba sklepów małoformatowych należących do sieci franczyzowych wzrosła o ponad 6% osiągając w roku 2011 liczbę 21 500 [Gfk Polonia 2012]. Jednak wiele najmniejszych sklepów handlu tradycyjnego musiała zakończyć swoją działalność.

O ile duże sieci detaliczne oraz większe punkty gastronomiczne mają określoną strategię oraz bardzo dobrze rozwinięte praktyki zarządzania kategorią, co szerzej opisane zostało w dalszej części pracy, mniejsze punkty detaliczne, zwłaszcza te niezwiązane z żadną siecią rzadko mają określony plan długoterminowy. Niestety właściciele i zarządzający polskimi małymi i średnie przedsiębiorstwami nie postrzegają celów firmy inaczej niż tylko przez pryzmat zapewnienia przychodów. Mimo że najczęściej znają podstawy zarządzania i rozumieją, że osiągnięcie sukcesu wymaga uprzedniego sprecyzowania jego wizji, to w rzeczywistości nie poświęcają temu aspektowi uwagi. Badanie przeprowadzone przez PARP pokazało, że jeśli już jakiegokolwiek cele są stawiane, to są one raczej krótkookresowe i taktyczne niż długofalowe i obejmują wskaźniki finansowe jak zyski, przychody czy koszty, a prawie nigdy wskaźniki jakościowe i związane z otoczeniem firmy jak relacje z partnerami czy pracownikami [Orłowski, Pasternak, Flaht i Szubert 2010].

Poniższy wykres przedstawia poziom świadomości małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) w Polsce. Spośród ponad 1200 przebadanych firm, ponad połowa nie ma określonych formalnie celów, do których dąży firma w długim okresie. Są to głównie najmniejsze firmy z przebadanej grupy- osoby pracujące na zasadzie samozatrudnienia oraz mikrofirmy.



Rysunek 41 Odsetek firm deklarujących posiadanie sprecyzowanej strategii firmy

Źródło: [PARP 2010]

Plany strategiczne tworzone w takich przedsiębiorstwach są zazwyczaj pozbawione analizy mocnych i słabych stron firmy, a także solidnego badania otoczenia. Dlatego są z reguły bardzo ogólne i nie nakreślają długoterminowej wizji rozwoju.

Respondenci byli również poproszeni o wskazanie najważniejszych celów, jakie firma sobie stawia. Jedenaście możliwych odpowiedzi można było ocenić w skali od 1 = cel najważniejszy do 11= cel najmniej ważny. Pierwsze trzy miejsca to cele typowo finansowe i mierzalne jak maksymalizacja zysków i marży oraz objęcie jak największej części rynku. Relacje z pracownikami znalazły się na szóstym miejscu, a z partnerami biznesowymi dopiero na dziewiątym.

Miejsce w rankingu	Średnia ocen	Cel
1	3,1	Maksymalizacja obrotów, przychodów ze sprzedaży
2	4,0	Maksymalizacja, optymalizacja marży, zysku
3	4,1	Zwiększanie udziału w rynku i przyciąganie nowych klientów
4	6,0	Wprowadzanie nowych produktów, usług skierowanych do klientów
5	6,3	Rozwój sieci sprzedaży i ekspansja na nowe rynki regionalne, zagraniczne
6	6,3	Utrzymanie dobrych relacji z pracownikami
7	6,5	Zachowanie, odzyskanie płynności finansowej
8	6,7	Określenie i kreowanie cechy, elementu wyróżniającego firmę od konkurencji i mającego na celu przyciągnięcie klientów, np. oferowanie doradztwa dla klientów
9	6,9	Utrzymywanie dobrych relacji z dostawcami, podwykonawcami
10	7,1	Przetrwanie na rynku, uniknięcie bankructwa
11	8,1	Prowadzenie działalności charytatywnej, np. na rzecz gminy, społeczności lokalnej lub innych społeczności

Tabela 14 Ranking najważniejszych celów stawianych sobie przez MSP w Polsce

Źródło: [PARP 2010]

Niestety brak jasnych wytycznych, co do kierunku działania i rozwoju firmy stanowi barierę w dalszym funkcjonowaniu i budowaniu przewagi konkurencyjnej. Dodatkowo ignorowanie aspektów związanych z budowaniem relacji biznesowych, a nawet z własnymi pracownikami sprawia, że małe firmy nie są postrzegane, jako rozwojowy partner biznesowy. W branży alkoholowej, producenci nie są skłonni inwestować w placówki handlowe, których właściciele nie są świadomi potrzeb swoich klientów, a przez to nie dążą do ich zaspokajania. Ze względu na optymalizację kosztów firm produkujących napoje alkoholowe, istnieje ryzyko, że takie punkty sprzedaży w dłuższej perspektywie będą wyłączone spod regularnej obsługi handlowców, a pozostaną pod obsługą hurtowni i ich przedstawicieli, a w tym przypadku jakość obsługi oraz możliwości inwestycyjne są znacząco niższe.

4.5. Zarządzanie wartością relacji

Kotler i Armstrong definiują rentownego klienta (niezależnie czy to na rynku B2B, czy B2C), jako podmiot (osobę, gospodarstwo domowe lub firmę), z którego przychody dla firmy przekraczają koszty jego rekrutacji, przeprowadzenia transakcji sprzedaży oraz serwisów posprzedażowych. Ta nadwyżka to Wartość Cyklu Życia Klienta zwana także Całozyciową Wartością Klienta (ang. Customer Lifetime Value- CLV) [Kotler, Armstrong, 1996]. Umiejętne zarządzanie tą wartością prowadzi do maksymalizacji zysków z relacji. W ostatnich dziesięcioleciach praktycy biznesu skupiali się na zwiększaniu zysku albo za pomocą ograniczania kosztów albo zwiększania przychodów. Jednak dopiero zrównoważenie obu tych podejść prowadzi do wzrostów rynkowych. Stąd, praktyki zarządzania kapitałem klienta zajmują coraz ważniejsze miejsce w strategiach producentów.

Choć CLV jest wartościowym miernikiem marketingowym, jego szacowanie i skuteczne zarządzanie nim wciąż pozostaje ambicją i marzeniem dla większości firm. CLV jest koncepcją bardzo trudną do pomiaru [Stahl, Matzler i Hinterhuber 2003]. W rzeczywistości niewielka ilość firm potrafi dokładnie zmierzyć CLV swoich partnerów. W praktyce oznacza to, że precyzyjne zarządzanie tym miernikiem na szerszą skalę jest niemożliwe. Bariery związane są ze sposobem, w jaki firmy są zorganizowane, jak zarząd podejmuje decyzje i jak gromadzone i monitorowane są informacje.

Jakkolwiek, mimo pewnych ograniczeń i braków pełnego zakresu informacji, wartość klienta powinna być w możliwie najdokładniejszy sposób monitorowana i uwzględniana w opracowaniu strategii klienckiej firmy. Jest ona bowiem miernikiem przyszłych oczekiwań

klientów a przez to kluczowym, strategicznym zasobem w zakresie marketingu relacji [Zeithaml, Lemon i Rust, 2001].

Niniejszy podrozdział poświęcony jest zagadnieniu wartości relacji. Metodom jej pomiarów, sposobom gromadzenia informacji oraz możliwościom i ograniczeniom wykorzystania ich do wspierania decyzji podejmowanych na płaszczyźnie współpracy z klientami.

4.5.1. Analiza wartości klienta (CLV)

Zarządzanie kapitałem klienta lub, jak też spotkać można w literaturze przedmiotu- wartością klienta to dynamiczny i zintegrowany system marketingowy wykorzystujący zarówno techniki wyceny finansowej jak i dane na temat klientów, aby utrzymać i maksymalizować wartość płynącą ze współpracy. Oczywiście poszczególne praktyki i elementy były wykorzystywane częściowo wcześniej, jednak zarządzanie kapitałem klienta traktuje je kompleksowo scalając wszystkie elementy, a także wykraczając poza nie [Blattberg, Getz i Thomas 2004].

Holistyczne podejście do zarządzania wartością przynosi szereg zysków. Firma może dzięki niemu:

- obliczać wartość kapitału klienta i podejmować decyzje o dalszych inwestycjach, a więc wejścia na kolejny etap współpracy lub ograniczenia jej;
- korygować poziom inwestycji w miarę zmian cyklu życia relacji oraz dobierać strategię odpowiednią dla poszczególnych segmentów rynku;
- organizować procesy i struktury wokół pozyskiwania i utrzymywania klientów, jako na kluczowym zadaniu sił sprzedaży;
- obejmować całą współpracą klienta na wszystkich płaszczyznach, co może być wzmocnione przez wdrożenie CRM.

Należy przy tym pamiętać, że wartość klienta dla przedsiębiorstwa nie pochodzi z pojedynczej transakcji, ale jest sumą korzyści wszystkich relacji z klientem- od nawiązania pierwszego kontaktu, poprzez działania marketingowe, aż po regularne zakupy [Bokrzański, Deluga i Wallis 2010]

Punktem wyjścia jest ustalenie ekonomicznej wartości klienta, co nie jest trudne mając do dyspozycji podstawowe dane. W tym celu niezbędne jest obliczenie strumienia przepływów wartości pieniężnych ze strony klienta do przedsiębiorstwa [Hunter 2005]. Znacznie trudniejsze jest dokładne obliczenie kosztów po stronie przedsiębiorstwa sprzedającego. O ile dodatkowe rabaty (zarówno początkowe jak również retro, czyli przyznawane po dokonaniu

pewnej wielkości zakupu lub wykonaniu określonych usług), poczynione inwestycje lub materiały reklamowe są dokumentowane, tak całkowita wartość obsługi jest trudna do oszacowania. Jakkolwiek firmy podejmują wysiłek w skwantyfikowaniu takich „nienamacalnych aktywów”. Pomiar ich wartości jest podstawą estymowania oczekiwanych wzrostów firmy, co jest istotne dla obecnych i przyszłych klientów [Porębska- Miąc i Polonka 2004]. Firmy, które mimo trudności podejmują wysiłek i dokonują takich estymacji, są w stanie lepiej i efektywniej zarządzać swoimi zasobami, w tym przede wszystkim relacjami z klientami oraz znacząco minimalizować koszty. Efektywne zarządzanie wiedzą jest jednak możliwe tylko, jeśli jest ona dobrze rozumiana. Dla firm to spore wyzwanie, zważywszy na to, że wiedza jest najczęściej rozproszona i niekompletna, gdyż znajduje się w wielu miejscach w organizacji.

W kontekście szacowania rentowności współpracy nie można również pominąć czynnika czasowego. Firma powinna brać pod uwagę opłacalność nie tylko na obecną chwilę, ale również w przyszłości i dopiero na tej podstawie dokonać segmentacji. Dlatego w niniejszej części temat został opisany szerzej, przywołując metody szacowania estymowanych zysków oraz określenia, z którymi klientami należy podjąć współpracę. Praktycy biznesu oceniają często rentowność relacji z klientem w danym momencie, czyli na czas robienia analizy, na koniec roku finansowego etc. Bardziej wartościowych wniosków dostarcza jednak ocena współpracy w dłuższym okresie, a najcenniejsza jest analiza od początku współpracy do chwili obecnej, wzbogacona dodatkowo o prognozę relacji w przyszłości, czyli właśnie przez cały Cykl Życia Klienta. Ponieważ zgodnie z założeniem niniejszej dysertacji, przedsiębiorstwa stale czerpią dochody nie tylko przez pozyskiwanie nowych klientów, ale w dużej mierze z relacji z obecnymi klientami, aktywności marketingu partnerskiego mają na celu maksymalizowanie korzyści z relacji przez cały czas jej trwania. W zależności od momentu, w którym znajduje się relacja pomiędzy partnerami, stosowane są odmienne działania, stąd zagadnienie Cyklu Życia Klienta przybiera na znaczeniu zarówno w ujęciu akademickim jak i wśród praktyków.

Na bazie obserwacji współpracy z klientami, opracowany został przywoływany już na początku rozdziału Model RFM. Model opiera się na trzech głównych założeniach:

- klient, który współpracował z daną firmą w niezbyt odległej przeszłości, jest bardziej skłonny do ponownej współpracy, niż partner, który od dłuższego czasu nie miał kontaktu z firmą;
- klient, który często współpracuje z daną firmą, szybciej podejmie współpracę, niż klient, którego kontakt z tym partnerem był jednorazowy lub sporadyczny;

- klient, który podjął współpracę z daną firmą, a nominalna wartość przedmiotu tej współpracy była wysoka, chętniej ponowi współpracę z tą firmą, niż klient, którego całkowita wartość transakcji z tą firmą była niewielka i mało znacząca wśród ogółu jego transakcji.

Na bazie powyższych założeń, możliwe jest sporządzenie rankingu partnerów i dokonanie ich szczegółowej oceny. Ranking może być dobrym narzędziem oceny portfolio klientów lub stanowić nawet podstawę do realokacji inwestycji związanych z obsługą partnerów.

Ponieważ model bazuje na metodologii rankingów, możliwe jest sporządzenie porównania atrakcyjności konkretnych działań marketingowych np. poprzez obliczenie częstotliwości zakupów oraz wartości tych transakcji przy dwóch różnych akcjach promocyjnych. Model RFM pozwala na:

- podjęcie decyzji dotyczących aktywności u poszczególnych klientów;
- przewidywanie zainteresowania i odzewu klientów w wyniku różnych formach promocji;
- optymalizowanie kosztów aktywacji marketingowych poprzez kierowanie ich do odpowiednich klientów, którzy zapewniają odpowiednią rotację produktów;
- określenie, jakie rodzaje aktywności będą najlepiej odebrane przez klientów, a co za tym idzie, przyniosą największy wzrost lojalności i profitowości [Novo 2004].

Niestety model ten posiada jednak pewne ograniczenia i słabości:

- przewiduje tylko kolejny, najbliższy okres, bez dalszych prognoz;
- nie bazuje na podstawowych zachowaniach klientów i abstrahuje od realnej dystrybucji produktów w kanałach sprzedaży;
- ignoruje fakt, że zachowanie klientów może być wynikiem konkretnych działań marketingowych [Journal of Service Research 2006].

Główną wadą modelu jest jednak jego forma rankingu. Dostarcza wyników relatywnych i porównań pomijając realną wartość pieniężną relacji. Może więc zaistnieć sytuacja, w której klienci zajmujący różne miejsca w rankingu modelu RFM dostarczają jednakowej wartości, lub analogicznie – klienci o porównywalnej atrakcyjności w modelu RFM, dostarczą w długim okresie różnych wartości zysku. Dla otrzymania pełnych informacji, niezbędne jest poszerzenie modelu o dalsze analizy.

Powyższe ograniczenia nie istnieją w przypadku kalkulacji Całozyciowej Wartości Klienta. Na bazie danych transakcyjnych możliwe jest prognozowanie zarówno skali mikro, jak i makro. Przedsiębiorstwo może w niej ustalać cele sprzedażowe dla swoich klientów, zarządzać działaniami marketingowymi i portfolio klientów. Autorzy schematu, który identyfikuje szereg

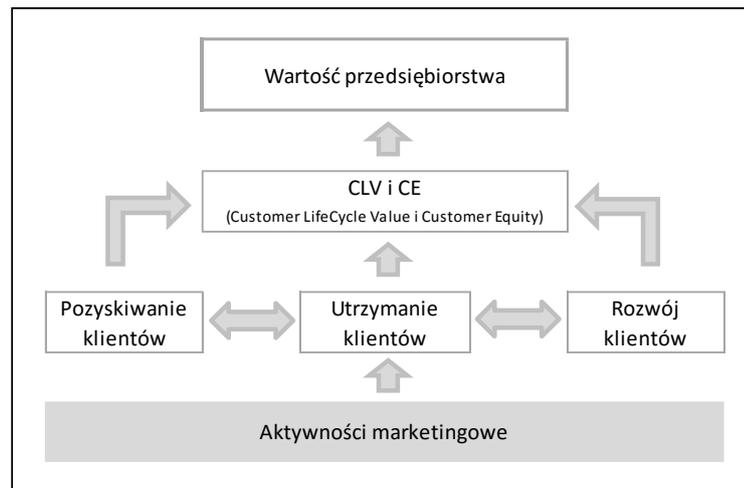
czynników napędzających wyniki firmy sugerują, że w modelu wartości klienta występują trzy czynniki napędzające wartość: wartość kapitału, wartość marki i wartość relacji (ang. value equity, brand equity, relationship equity) i wpływają one na macierz zmiany dostawcy klienta, która z kolei wpływa na wartość relacji [Zeithaml, Lemon i Rust 2001].

Część świadomych zarządzających, zwłaszcza menadżerów sprzedaży i finansów stosuje wskaźniki pomiaru CLV w zarządzaniu portfolio klientów. Tradycyjne narzędzia, takie jak świadomość marki, postrzeganie firmy czy nawet same wyniki sprzedażowe nie odpowiadają, bowiem precyzyjnie na pytanie z zakresu zwrotu z inwestycji, zwłaszcza w długim okresie czasu. Niektóre aktywności promocyjne lub inne inwestycje, dobrze ocenione tradycyjnymi metodami i przynoszące zyski i pozytywny odzew w krótkim okresie, mogą być niekorzystne z punktu widzenia finansowego w długim okresie. Słabością wskaźników czysto finansowych jak np. cena akcji czy zysk jest także brak możliwości zejścia do niższego poziomu granulacji danych niż pewne zagregowane wartości. Klienci nie są jednakowo profitowi i tylko ocena o bardzo dużej szczegółowości daje rekomendację precyzyjnej realokacji zasobów z jednego partnera, na innego. Na korzyść szczegółowych analiz CLV przemawiają też nowe rozwiązania technik informatycznych. Obecne systemy pozwalają na gromadzenie bardzo dużej ilości danych, zatem zbieranie informacji dotyczących pojedynczych transakcji, nawet przez długi okres nie stanowi problemu [Journal of Service Research 2006,].

Ogólne ramy definiowania wartości relacji z klientem posługując się wskaźnikiem CLV przedstawione zostały na poniższym rysunku. Schemat prezentuje kolejne kroki w modelu:

- działania z zakresu marketingu partnerskiego skierowane są na klientów zarówno w celu pozyskania nowych, jak i utrzymania i rozwoju dotychczasowych;
- ich zachowanie i pozytywny odzew odzwierciedla się w CLV oraz w CE – Customer Equity (ang. Kapitał Klienta), czyli suma CLV obecnych oraz przyszłych klientów;
- ta z kolei prowadzi do wzrostu wartości przedsiębiorstwa.

Model ten dowodzi również, że działania marketingowe mają realny wpływ na cenę akcji przedsiębiorstwa.



Rysunek 42 Ramy koncepcyjne dla modelowania Wartości Cyklu Życia Klientów
 Źródło: Modeling Customer Lifetime Value, Journal of Service Research, 2006

Przegląd całego cyklu trwania relacji dostarcza informacji zarówno o tym jak wyglądała ścieżka klienta, która doprowadziła relację do obecnej sytuacji, jak i o tym, jak prawdopodobnie będzie wyglądała przyszła współpraca. CLV można więc w uproszczeniu określić, jako obecną wartość przyszłych zysków uzyskanych ze współpracy z danym klientem. Bardzo widoczna staje się tutaj analogia do zdyskontowanej wartości przyszłych przepływów finansowych. Mimo podobnej metodologii, istnieją różnice w posługiwaniu się tymi dwoma wskaźnikami. CLV, w odróżnieniu od sumy zdyskontowanych przychodów przedstawia dane o wyższym poziomie szczegółowości (segment rynku, klient) i pozwala na wyodrębnienie klientów rentownych w długim okresie, a także na przewidywanie zachowania klienta w przyszłości, w tym odejście do konkurencji.

Poniższy wzór przedstawia sposób liczenia CLV pojedynczego klienta opracowany na Harvard University [Gupta, Lehmann i Stuart 2004]:

$$CLV = \sum_{t=0}^r \left(\frac{(p_t - c_t)r_t}{(1+i)^t} \right) - AC$$

Gdzie

p_t – cena, jaką klient płaci w czasie t

c_t – koszty obsługi bezpośredniej klienta w czasie t

i – stopa dyskontowa kosztu kapitału firmy

r_t – profitowość klienta w czasie t

AC- koszt pozyskania klienta

T – horyzont czasowy (estymowany Cykl Życia Klienta)

Na przestrzeni czasu, badacze przedmiotu zaproponowali szereg modyfikacji przywołanego wzoru, jednak na potrzeby niniejszej dysertacji przybliżona została podstawowa formuła w niezmienionej formie.

Mimo niewątpliwych korzyści, jakie niesie za sobą posługiwanie się CLV, praktycy powinni być świadomi ograniczeń danych transakcyjnych. Dane te prezentują wielkości i wartości zakupów dokonywanych przez klientów i mogą być podstawą kalkulacji przyszłych zysków, jednak nigdy nie wskażą motywów zachowania klienta ani potrzeb, które partner ma i zaspokaja. Obok tego należy zauważyć, że dane transakcyjne to jedynie sprzedaż ex factory firmy, a więc dane wewnętrzne. Posługując się tylko tymi danymi, zarządzający nadal nie będą wiedzieli, jak duża jest sprzedaż konkurencji oraz jaki posiadają udział rynkowy.

Pozostając przy zagadnieniu kreowania wartości należy zwrócić uwagę na drugą stronę relacji, mianowicie na kreowanie wartości dla klienta. Jest to bowiem jedno z kluczowych zadań marketerów, szczególnie, w obliczu rozwijania nowych produktów lub usług [Smith i Colgate 2007]. Według Gordona tworzenie nowej wartości i dzielenie się korzyściami z partnerem jest kluczowe w całym okresie aktywności nabywcy klienta [Gordon 2001].

Wartość dla klienta jest w uproszczeniu funkcją wprost proporcjonalną do postrzeganej przez klienta korzyści, a odwrotnie proporcjonalną do kosztów, jakie poniósł, aby nabyć produkt lub usługę [Monroe 1990]. Na korzyści, z punktu widzenia klientów, składają się z kolei jego preferencje dotyczące produktów, ich atrybutów i użyteczności płynących z ich posiadania, zaspokajając potrzeby i prowadząc do osiągnięcia celów [Woodruff 1997].

Rozważając wartość dla klienta instytucjonalnego, tak napoje alkoholowe, jak i wszystkie inne produkty będące przedmiotem dalszych transakcji, zaspokajają potrzeby funkcjonalne. Ich dalszy obrót jest bowiem podstawą działalności gospodarczej klienta. Na rynku konsumenckim, napoje alkoholowe mogłyby być przyporządkowane odmiennym grupom potrzeb związanych z emocjonalną stroną nabywania i spożywania produktów.

Mimo wymiernych korzyści, polscy praktycy biznesu wciąż nie dostrzegają jeszcze szans i korzyści płynących z zarządzania wartością klienta. Kwestie te rzadko poddawane są analizom lub umieszczane w strategii jako jeden z kluczowych elementów. Autor postrzega pomijanie analizy wartości klienta jako utraconą korzyść dla przedsiębiorstwa. Jest bowiem zdania, że

tworzenie wartości dla partnera jest istotą marketingu partnerskiego i kluczowym elementem odróżniającym podejście relacyjne od masowego, transakcyjnego marketingu, który na rynku instytucjonalnym przestaje być skuteczny.

4.5.2. Ocena wartości relacji z dostawcą przez klienta

Aby zbudować długotrwałą lojalność klienta, skupianie się tylko na osiągnięciu jego zadowolenia i ograniczenie się do poprawiania jakości swojej oferty nie wystarczy. Zwłaszcza, że nierzadko wraz ze wzrostem jakości, podwyższona zostaje cena dla kupującego, przez co praktyki te nie prowadzą do zmiany w postrzeganiu oferty. Większość nabywców ma pewne ograniczenia finansowe i są zmuszeni, by przed podjęciem decyzji dokonywać ewaluacji ofert dostawców, porównywać wytwarzaną przez nich jakość do cen i uwzględniać wszystkie dostępne na rynku substytuty [Liu 2006].

Klient z reguły pozostaje lojalnym wobec swojego dostawcy, jeśli ma poczucie, że otrzymuje od niego większą wartość niż otrzymałby od jego konkurencji [Bolton i Drew 1991]. Ocena wartości relacji z dostawcą przez detalistę lub gastronomą przekłada się na asortyment w punkcie sprzedaży i jest wypadkową sumy korzyści, jakie niesie za sobą sprzedaż produktów konkretnych marek.

Dostawcy powinni mieć więc na uwadze, że klienci, tak jak i oni sami, również dokonują analizy wartości relacji, a w jej następstwie segmentacji dostawców pod kątem poszczególnych kryteriów. Jeżeli z punktu widzenia producenta, współpraca z danym partnerem jest korzystna, musi on poprzez dobór odpowiednich narzędzi być atrakcyjnym dostawcą dla kupującego aby w długim okresie zbudować trwałą współpracę z tym podmiotem.

Jako, że lojalność buduje się zarówno poprzez czynniki emocjonalne jak i wymierne korzyści, zestaw instrumentów budowania trwałego partnerstwa powinien odpowiadać obu tym aspektom i stanowić ich kombinację. Ze względu na rodzaj korzyści, które płyną dla klienta, można podzielić je pięć kategorii:

- finansowe:
 - rabaty (w tym zarówno upusty na fakturze przy zakupie towaru, jak i wynagrodzenie po sprzedaży odpowiedniej ilości towaru i świadczeniu konkretnych usług na rzecz producenta– tzw. rabaty retro);

- gratyfikacje gotówkowe uzależnione od świadczenia pewnych usług (np. wyłączna sprzedaż marek tylko jednego producenta czy określona ekspozycja towaru w punkcie sprzedaży);
- dogodne warunki płatności poprawiające płynność finansową klienta;
- promocje:
 - konsumenckie/ shopperowe, przeprowadzane w punkcie sprzedaży, ukierunkowane na końcowego odbiorcę bezpośrednio zachęcające do sprzedaży np. degustacje, animacje, promocje na opakowaniach (np. kup jeden, odbierz drugi gratis);
 - handlowe skierowane do detalisty lub gastronomu obejmujące obniżenie cen produktów, oferowanie gratisowych produktów lub próbek lub wszelka sprzedaż na preferencyjnych warunkach w zamian za pełnienie określonych usług na rzecz producenta;
- oferowanie nowości:
 - klienci instytucjonalni dokonują własnych badań rynku i działań konkurencji. Wiedzą, że konsumenci poszukują nowości i chcą je mieć w swojej ofercie, zwłaszcza jeśli ich konkurencja ma je już w swojej, dlatego dostęp do innowacji jest bardzo pożądanym punktem widzenia detalisty;
- programy partnerskie:
 - szkolenia dla personelu- zarówno dla sił sprzedaży klienta (w przypadku hurtowników), pracowników obsługi punktu handlowego, aż po kadrę zarządzającą;
 - indywidualne programy partnerskie, spotkania z praktykami biznesu, oficjalne prezentacje firmy sprzedającej etc;
 - spotkania integracyjne, wycieczki, spotkania z zarządem powiązane czasem z wręczaniem nagród etc. mające na celu docenienie kluczowych klientów;
 - doradztwo prowadzone często w formie projektowania wspólnych planów rozwoju klientów czy zarysów strategii (JBP);
 - sprzedaż używanych środków trwałych takich jak samochody dostawcze, wózki widłowe, maszyny, wyposażenie punktów sprzedaży;
- dodatkowe usługi:
 - standardowe lub dedykowane klientowi wyposażenie punktu sprzedaży/ punktu usługowego. W tym, w szczególności środki trwałe, zaawansowane technologicznie rozwiązania czy trwałe materiały reklamowe;

- o stała obsługa przedstawiciela handlowego, linii informacyjnej, telesprzedaży oraz serwisu udostępnionego sprzętu.

Postrzeganie wymienionych działań i oferowanych korzyści może się różnić pomiędzy przedstawicielami poszczególnych kanałów sprzedaży. Niektóre z narzędzi są kluczowe w danym formacie punktu sprzedaży, a w innym nie znajdują zastosowania. Analiza oceny poszczególnych narzędzi na podstawie przeprowadzonych badań została zaprezentowana w ostatniej części rozdziału.

4.5.3. Technologia na usługach marketingu relacji - CRM

Wybór strategii marketingu relacji zależy w dużej mierze od charakteru firmy i branży, w której działa. Na rynku dóbr konsumpcyjnych, w tym napojów alkoholowych rekomendowane jest zastosowanie różnych strategii do różnych klientów lub różnych grup klientów [Stanusch 2003]. Przy bardzo dużej ilości transakcji, których przedmiotem jest znacząca grupa produktów, przy dodatkowo odmiennych, indywidualnych warunkach handlowych, efektywne zarządzanie możliwe jest tylko przy wsparciu odpowiednich systemów informatycznych. Rozwój technologii w dużym stopniu usprawnił współpracę z klientami w firmach. Prace analityczne konieczne do wykonania na kolejnych etapach modelu zarządzania relacjami zaproponowanego na początku niniejszego rozdziału byłyby niemożliwe bez wsparcia technologii informacyjnej. Tak duża ilość danych do zebrania, przeliczenia i przeanalizowania wyklucza możliwość wykonania kalkulacji manualnych. W celu świadomego i sprawnego zarządzania portfelem odbiorców posiadanie przynajmniej podstawowej formy systemu zarządzania relacjami jest niezbędne.

Termin Customer Relationship Management (ang. zarządzanie relacjami z klientami) znany bardziej pod skrótem CRM powstał w połowie lat 90. w świecie technologii informatycznych do opisanego oprogramowania wspierającego pracę Sił Sprzedaży (SFA) [Payne i Frow 2001]. Mimo że w praktyce CRM wykorzystywany jest przez wielu menadżerów, nie ma jednej obowiązującej definicji ani jednoznacznego rozumienia czym jest. W literaturze przedmiotu CRM oraz marketing partnerski bywają używane wymiennie [Parvatiyar i Sheth 2001], jednak znacznie częściej utożsamiany jest wyłącznie z systemami informatycznymi. Poniżej przytoczono kilka definicji CRM występujących w literaturze oraz szeroko dostępnych źródłach:

- CRM to określenie metodologii i technologii oraz zdolności e-commerce uzyskanych przez firmy do zarządzania relacjami z klientami [Stone i Woodcock 2001];

- CRM to kompleksowa strategia i proces pozyskiwania, zatrzymywania i współpracy z wybranymi klientami, aby stworzyć dodatkową wartość dla firmy i klienta [Parvatiyar i Sheth 2001].
- CRM to rozwój i utrzymanie długoterminowej i przynoszącej wzajemne korzyści relacji z kluczowymi klientami [Buttle 2001];
- CRM obejmuje wykorzystywanie informacji o kliencie do poprawienia rentowności firmy i obsługi klienta [Couldwell 1999];
- CRM to infrastruktura umożliwiająca określenie i zwiększenie wartości klientów oraz odpowiednie środki, za pomocą których, motywuje się najlepszych klientów do lojalności, czyli ponownych zakupów [Dyche 2002];
- metodologia zarządzania, która charakteryzuje się umiejscowieniem klienta w centrum działalności biznesowej i opiera się na intensywnym wykorzystaniu technologii informacyjnych do zbierania, łączenia, przetwarzania i analizowania informacji o klientach [GUS, 2013];
- zintegrowane narzędzie wspierające całość procesów biznesowych związanych z szeroko pojętą obsługą klienta [SAP 2013];
- definicja Garnera Barsteina- prezesa generation.net, specjalisty od rozwoju Internetu- „Nie myśl o transakcjach, myśl o relacjach. Nie myśl o zwrocie z inwestycji, myśl o badaniach i rozwoju. Nie myśl o produktach uniwersalnych, myśl o produktach zaspokajających konkretne potrzeby”.

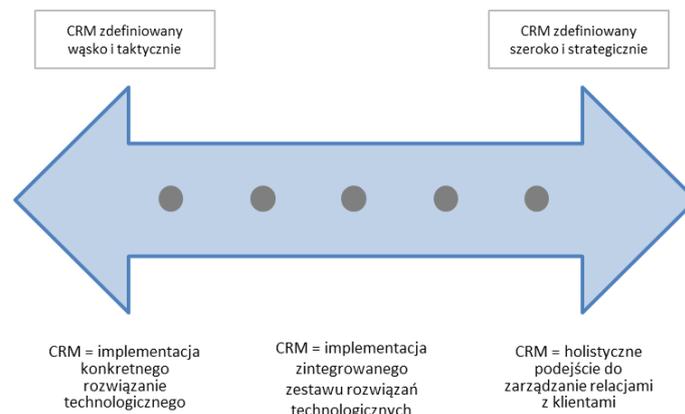
W uproszczeniu, istotą CRM jest więc stworzenie szczegółowego obrazu każdego klienta oraz zorganizowanie procesów przedsiębiorstwa tak, by indywidualnie traktować każdego z nich [Beliczyński 2006].

Powyższe definicje potwierdzają tezę, że CRM to nie tylko narzędzie, ale część strategii i filozofii działania, gdzie stały kontakt i zadowolenie klienta jest nadrzędnym celem. Zdefiniowanie CRM to nie tylko kwestia semantyki. Jego precyzyjne określenie wpływa na to, jak organizacja rozumie i będzie go wykorzystywać [Payne i Frow 2001]. CRM to nie tylko koncepcja bazująca na współpracy z klientem. Obejmuje ona również wymianę informacji między działami firmy dotyczącą wszystkich aspektów jej działania. Filozofia CRM opiera się na kilku głównych elementach składowych:

- pozyskanie informacji oraz zrozumienie rynku, na którym przedsiębiorstwo operuje oraz charakteru i specyfiki działania jego klientów;

- rozwój oferty przedsiębiorstwa uwzględniając jej zróżnicowanie dla zaspokojenia potrzeb i oczekiwań poszczególnych klientów oraz pozycjonowanie oferowanego asortymentu;
- rekrutacja klientów, komunikowanie się z nimi oraz obsługa transakcji sprzedażowych;
- dostarczanie obsługi okołosprzedażowej – tzw. customer care [Beliczyński 2006].

Skuteczny system CRM składa się z trzech zintegrowanych części: operacyjnej, analitycznej i odpowiadającej za kontakt z klientem.



Rysunek 43 Warianty umiejscowienia CRM w firmie

Źródło : [Payne i Frow 2005]

Rysunek 43 przedstawia możliwości umiejscowienia CRM w firmie- od ograniczonego podejścia, które zamyka się jedynie we wdrożeniu systemów wspomagających administrację i pracę sił sprzedaży, poprzez implementację systemu zintegrowanych rozwiązań, aż po całościowe podejście do zarządzania klientami.

Zarówno producenci jak i dystrybutorzy wdrażają CRM z zamiarem gromadzenia informacji o klientach- o ich zachowaniach, zwyczajach, potrzebach. Poza CRM istnieje jeszcze szereg sposobów na pozyskanie tych informacji. Mogą to być m.in:

- obserwacje w punktach sprzedaży zarówno prowadzone przez obsługę jak i przez wyspecjalizowane agencje. W punktach handlu tradycyjnego, ze względu na ograniczone środki i użyteczność takich rozwiązań, detaliści nie zatrudniają agencji ale wykorzystują bliski, bezpośredni kontakt z kupującymi, dzięki któremu są w stanie ocenić, które produkty odpowiedzą na potrzeby kupujących, a które nie przypadną klientom do gustu. Badania przeprowadzane w sklepach niezrzeszonych, finansowane są z reguły przez producentów. W handlu zorganizowanym, kontakt z klientem jest mocno utrudniony, jednak dzięki znacząco większym budżetom, badania mogą być przeprowadzone przez wyspecjalizowane podmioty;

- badania w grupach celowych (tzw. focusowych) pozwalające na zgromadzenie informacji jakościowych, a także dotyczących głębszych potrzeb, które kierują kupującymi;
- badania panelowe- regularne spotkania grup konsumentów rejestrujących swoje obserwacje;
- badania ankietowe, osobiste lub za pośrednictwem Internetu lub poczty;
- infolinia dla klientów;
- wizyty u klientów i obserwacje użytkowania produktów;
- mystery shopper- kontrolerzy podający się za klientów odwiedzający punkty handlowe;
- spotkania w czasie targów, wystaw i ekspozycji;
- sprawozdania pracowników współpracujących z klientami;
- debriefing dotyczący kontraktów- w momencie zawarcia lub zerwania umowy;
- indywidualne spotkania z klientami [Mazurek- Łopacińska 2002]

Ze względu na specyfikę klientów, jak i kompleksowość transakcji, różne sposoby znajdują zastosowanie do gromadzenia informacji na rynku B2B i B2C. Dla pozyskiwania informacji o klientach instytucjonalnych odpowiednie są cztery ostatnie punkty.

Niestety mimo wielu korzyści, jakie daje wdrożenie CRM, firmy nierzadko nie wykorzystują w pełni możliwości CRM. Badanie Forrester Research w 2005 roku dowiodło, że tylko 10% menadżerów sprzedaży oraz IT zgodziło się ze stwierdzeniem, że wprowadzenie CRM w ich organizacji przyniosło oczekiwane cele [Richards i Jones 2008]. Badania przeprowadzone przez agencję Gartner wykazały z kolei, że 70% projektów CRM nie powiodło się wcale lub nie osiągnęło założonego minimum rentowności i zwiększenia efektywności działania. W rezultacie skutkowało to zmniejszeniem wydatków na budowanie relacji, co przyniosło odwrotny efekt. Przyczyn niepowodzenia upatruje się w słabym definiowaniu mierników sukcesu CRM. Mimo że za strategię biznesową odpowiada zarząd oraz dyrektorzy strategiczni, a czasem marketing, CRM wymaga cross-funkcyjnego podejścia włączając IT, marketing i sprzedaż. Aby dobrze zrozumieć i wprowadzić CRM należy:

- jasno określić pożądany efekt CRM;
- zdefiniować pożądane korzyści podstawowych, istotnych mierników;
- ustalić efektywną metodologię mierzenia sukcesu [Richards i Jones 2008].

Dwóm pierwszym punktom służy tzw. Value Creation Process (ang. proces kreowania wartości), na który składają się:

- zdefiniowanie jakich wartości firma dostarcza klientowi;
- zdefiniowanie jakie wartości firma może otrzymać od klienta;

- zarządzanie wymianą tych wartości [Richards i Jones 2008].

Lista pożądaných korzyści płynących z CRM ściśle związana jest z rozwijaniem wartości klienta (Customer Equity), które pochodzą z trzech elementów: relacji, wartości i marki. Na te z kolei składa się siedem tzw. value drivers (ang. sterowniki wartości) czyli czynniki poprawiające efektywność wszystkich obszarów współpracy z klientami.

Poprawienie zdolności do wybierania partnerów, z którymi współpraca będzie rentowna (ang. target profitable customers) to inaczej balans pomiędzy kosztami pozyskania i utrzymania klienta, a zyskiem pochodzącym z relacji.

Zintegrowana oferta we wszystkich kanałach (ang. integrate offering across channels) mówi o tym, że aby korzystać z dostępu do różnych kanałów sprzedaży i interakcji z klientami na różnych płaszczyznach, informacje występujące w kanałach powinny być spójne. Prowadzi to do wygody i pozytywnego postrzegania marek przez klientów.

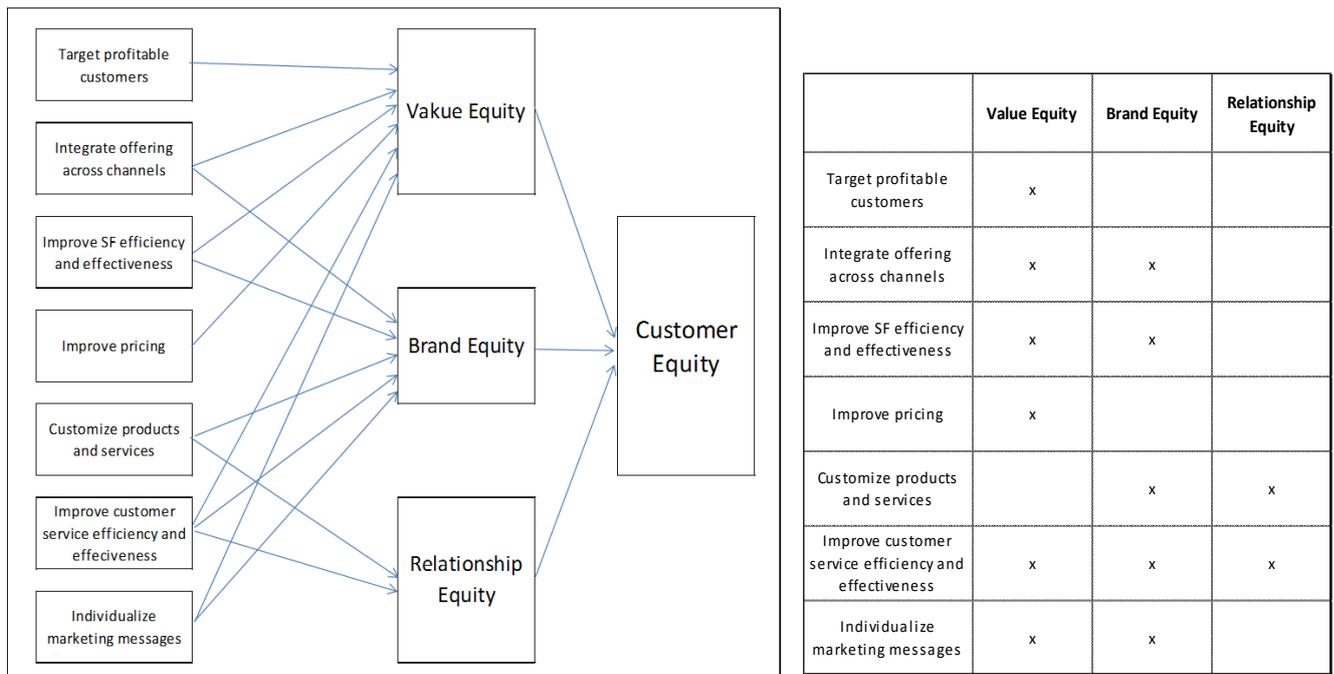
Poprawa skuteczności i efektywności działań sił sprzedaży (ang. improve SF efficiency and effectiveness), do której w ostatnich latach przyczynił się rozwój technologii. Firmy wprowadzają systemy SFA (Sales Force Automation ang. automatyzacja sił sprzedaży) wspierające pracę i lepszy przepływ informacji, a tym samym, skuteczniejsze zarządzanie portfolio klientów.

Poprawa polityki cenowej (ang. improve pricing) dzięki temu, że CRM wspiera rozumienie potrzeb klientów, a tym samym odpowiednie dopasowanie oferty.

Dostosowanie produktu (ang. customize products and services) ułatwione jest ponieważ producent, poprzez systemy zarządzania klientami, może rozpoznawać potrzeby pojawiające się na rynku, popyt na nowości oraz na konkretne usługi dodatkowe.

Poprawa efektywności i wydajności obsługi klientów (ang. improve customer service efficiency and effectiveness) w tzw. frontline organizacji stanowiąca istotny wkład w kontakt z klientem. Dobrze poinformowany i sprawnie działający Customer Service redukuje czas obsługi i zwiększa zadowolenie klientów.

Zindywidualizowane komunikaty marketingowe (ang. individualize marketing messages) są szczególnie istotne ze względu na tendencję na rynku B2B do odejścia od masowego marketingu do indywidualnie dopasowanych komunikatów. CRM wspiera pracowników marketingu w komponowaniu komunikatów odpowiednich do zachowań i potrzeb klientów.



Rysunek 44 Model prezentujący działanie sterowników wartości na budowanie wartości kapitału klienta
 Źródło: [Keith i Jones 2008]

Największa ilość sterowników napędza budowanie kapitału wartości – aż sześć z siedmiu prezentowanych. Na wartość relacji wpływ mają dwa motory – poprawa obsługi klienta oraz dostosowanie oferty.

Wdrożenie CRM nie powinno więc być ograniczone do zakupu oprogramowania. Nie wpłynie to bowiem na poprawę jakości obsługi klienta. Przedsiębiorstwo musi zmienić sposób działania, a przede wszystkim zaangażowani muszą być pracownicy wszystkich szczebli [Bokrzański, Deluga i Wallis 2010] Mimo dużego znaczenia, systemy CRM nie powinny też przesłonić głównych celów marketingu partnerskiego. Technologia jest narzędziem umożliwiającym realizację strategii, a nie celem samym w sobie [Deszczyński 2014].

CMR może się nie sprawdzić, jeżeli ludzie w firmie nie są zaangażowani. CMR musi być dla nich priorytetem [Payne i Frow 2005]. Wymiana informacji wymaga także zaufania obu stron, bo może obejmować dzielenie się kluczowymi informacjami, jak rozwój produktów czy informacje dotyczące kosztów [Cannon i Revveault 1999].

4.6. Etap kształtowania kierunków rozwoju poszczególnych relacji i alokowania środków

Marketing partnerski, jako że wymaga dostosowania do potrzeb partnera i precyzyjnej implementacji narzędzi jest kosztowny i nie powinien być wdrażany dla wszystkich klientów w

równym wymiarze. Z perspektywy producenta zacieśnianie współpracy ze wszystkimi jest bezzasadne i nieefektywne. Tak samo jak z punktu widzenia klienta, posiadanie w swoim punkcie sprzedaży wszystkich produktów producentów, z którymi nawiązał współpracę, również prowadzi do zbędnych inwestycji, a w późniejszym czasie do problemów z poziomem zapasów. Na tym etapie relacji, który następuje po wybraniu docelowej grupy klientów do współpracy i ocenie tych relacji obie strony podejmują decyzje o poziomie implementacji narzędzi i planowanych inwestycjach.

4.6.1. Optymalny poziom bezpośredniej obsługi rynku przez producenta

Niezależnie od wybranych kryteriów segmentacji, czy jednej z przytoczonych powyżej przez autora, czy innych łączących różne kryteria klasyfikacji, praktycy z branży FMCG stają przed pytaniem: jaką część rynku obsługiwać bezpośrednio poprzez własne siły sprzedaży?

Dla producentów alkoholu, każdy klient, który sprzedaje jego produkty to pewien dodatkowy przychód. Im większa ilość sklepów i lokali gastronomicznych ma w swojej ofercie marki producenta, tym większe jest możliwe dotarcie do konsumentów. Niewiadomą jednak pozostaje, z jaką częścią tych placówek handlowych producent powinien nawiązać trwalsze relacje i systematycznie w nie inwestować, których klientów powinni regularnie odwiedzać przedstawiciele producenta, a które mogą pozostać tylko pod obsługą hurtowni lub zaopatrywać się samodzielnie np. w kanale Cash and Carry.

Indywidualizacja strategii dla klienta i personalizacja mechanizmów handlowych jest bowiem kosztowna i nie jest odpowiednią formą działania przez cały czas i do całej populacji klientów. Kompleksowe działania z zakresu marketingu partnerskiego nie powinny być stosowane we współpracy z klientami o niskich kosztach zmiany dostawcy oraz o krótkim horyzoncie współpracy. W tych przypadkach, inwestowanie w relacje jest bezzasadne [Jackson, 1985]. Producent musi dokonać dwóch wyborów w zakresie współpracy z klientami: których będzie traktował jako kluczowych (ang. Key Accounts) i jak będzie inwestował w relacje z nimi oraz jaką część placówek handlowych obsługiwać swoimi siłami sprzedaży.

W dużym uproszczeniu mówi się, że zgodnie z regułą Pareto, kluczowi klientci to te 20% klientów, którzy tworzą 80% wartości przychodów firmy, albo Ci, którzy w pewnej perspektywie czasowej mogą zaliczyć się do tej grupy. Dla firmy niezwykle ważne jest, aby sprawnie zidentyfikować kluczowych dla niej klientów. Najczęściej wykorzystywanym kryterium jest wolumen zakupów danego klienta. P. Cheverton w swojej definicji wyróżnia jeszcze szereg innych atrybutów [Cheverton 2002]. Według niego kluczowi klienci:

- przyczyniają się w istotny sposób do realizacji celów firmy, a ich działanie zgodne jest ze strategią producenta;
- wymagają zindywidualizowanej oferty, głównie związanej z warunkami handlowymi współpracy, ale często dotyczą wyposażenia placówek lub logistyki, jak np. Biedronka, która wymaga odpowiedniej wielkości palet i mix-ów produktowych na paletach, a bardzo często również indywidualnych pojemności opakowań;
- mają duży potencjał sprzedaży, co widoczne jest szczególnie w handlu detalicznym, gdzie np. sieci detaliczne jak Tesco, Eurocash sprzedają znacznie większy wolumen produktów niż sklepy w handlu niezrzeszonym;
- w przyszłości również będą źródłem dochodów poprzez np. otwarcia nowych placówek handlowych;
- współpracą z tymi klientami zawsze zainteresowana jest również konkurencja, a utrata tej relacji przyniesie przedsiębiorstwu bardzo niekorzystne skutki.

Zidentyfikowanie kluczowych partnerów biznesowych i rozwój działań marketingowych ukierunkowanych na zarządzaniu relacjami z tymi klientami (ang. Key Account Management) przyczynił się do dynamicznego rozwoju tej koncepcji w latach 90. XX wieku i po roku 2000 w Polsce [Grzybek i Szopiński 2010]. Obecnie niemal każda duża firma produkująca towary FMCG posiada zespół handlowców, którzy współpracują tylko z konkretnymi klientami kluczowymi, budując relacje z kupcami reprezentującymi dane kategorie. W literaturze tej dziedziny często przywoływane są trzy podstawowe zasady [Turek 2006], którymi się powinni kierować tacy wyspecjalizowani handlowcy:

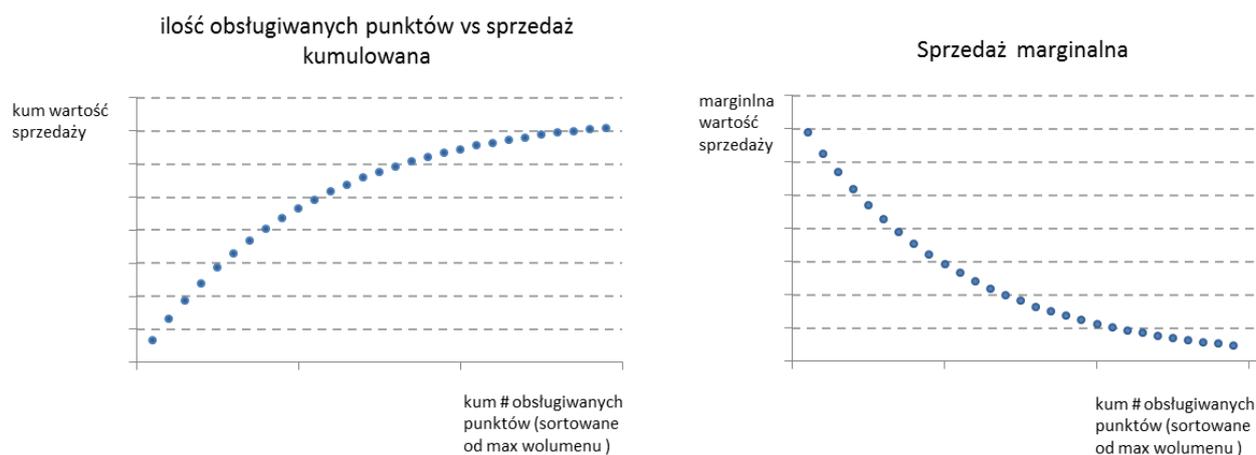
- „zdobycie serca klienta” a więc zbudowanie trwałej i bardzo efektywnej relacji z przedstawicielem klienta i zostanie preferowanym dostawcą;
- współpraca prowadzona pod rygiorem pewnych standardów, według których relacje muszą być transparentne, a klient wie czego może oczekiwać od dostawcy, a jakie są jego własne obowiązki;
- klient powinien czuć się wysłuchany, a jego propozycje muszą być brane pod uwagę. W innym przypadku, niemożliwy do osiągnięcia będzie punkt pierwszy.

W branży napojów alkoholowych bardzo dużą wartość sprzedaży stanowi jednak tzw. kanał handlu tradycyjnego, czyli mniejsze punkty detaliczne niezrzeszone pod szyldem żadnej sieci ogólnopolskiej. Nie są to kluczowi klienci w myśl powyższych definicji, jednak ich duża ilość i wciąż relatywnie wysoki poziom wartości sprzedaży (zwłaszcza w porównaniu z innymi branżami jak chemia gospodarcza czy artykuły przemysłowe) nie pozwala na pozostawienie

tych klientów bez obsługi. Istotnym nadal pozostaje określenie czy wszystkie te punkty powinny być regularnie odwiedzane przez przedstawicieli producenta, a jeśli nie, jaki jest optymalny poziom obsługi tego rynku. Aby spróbować odpowiedzieć na te pytania, autor przeprowadził szereg symulacji liczbowych, które mają na celu zobrazowanie sposobu określenia efektywnego poziomu liczby punktów handlowych, które powinny być regularnie wizytowane przez przedstawicieli handlowych. Dla uzyskanie klarownej egzemplifikacji, przyjęte zostały pewne założenia upraszczające:

- poszczególne placówki uszeregowane zostały malejąco według wielkości sprzedaży
- cały zbiór charakteryzuje się stałym tempem spadku sprzedaży (każdy kolejny o 10%);
- koszty obsługi każdego klienta są jednakowe i stałe;
- rynek pozostaje w stałych warunkach.

Przy uwzględnieniu powyższych założeń, obsługa każdego kolejnego punktu sprzedaży prowadzi do pewnego zwiększenia całkowitych przychodów. Każda bowiem nawet najmniejsza sprzedaż wpływa pozytywnie na kumulowaną sumę obrotów. Tempo wzrostu jest jednak malejąca (rysunek 45).

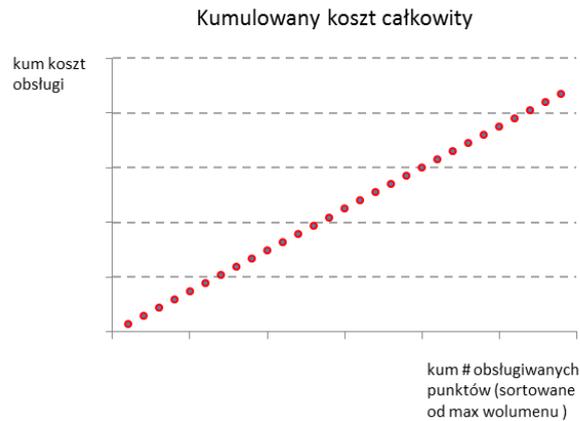


Rysunek 45 Kumulowana całkowita oraz marginalna wartość sprzedaży przy wzroście iloci obsługiwanych punktów

Źródło: opracowanie własne

Wyraźnie widoczne jest to szeregując obsługiwane punkty od tych z największą sprzedażą, do wielkości najmniejszej. Prawy wykres obrazuje jednostajny spadek sprzedaży marginalnej wraz ze zwiększaniem ilości punktów w obsłudze. W warunkach rynkowych tempo spadku może być zmienne, aż do bliskiego zera w przypadku najmniejszych punktów.

Zakładając stały koszt obsługi dla każdego punktu, koszt całkowity wzrasta jednostajnie, proporcjonalnie do włączania kolejnych placówek handlowych do obsługi (rysunek 46).

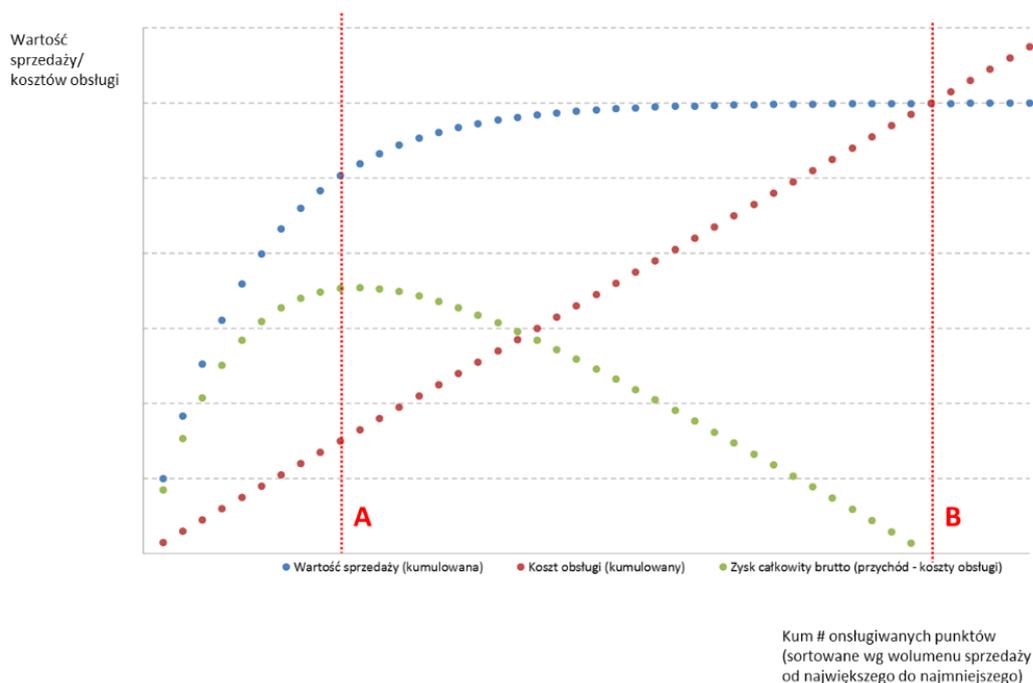


Rysunek 46 Wzrost całkowitego kosztu obsługi rynku wraz ze wzrostem ilości obsługiwanych punktów

Źródło: Opracowanie własne

Funkcja kosztów całkowitych jest w tym przykładzie nachylona do osi x oraz y pod kątem 45 stopni. Jeśli koszty rosłyby szybciej niż proporcjonalnie i wraz ze wzrostem obsługi jednostkowe koszty byłyby większe (np. ze względu na zatrudnienie dodatkowych osób w sprzedaży, powiększenie działów wspierających lub zakup większej ilości narzędzi), wówczas kąt nachylenia funkcji do osi x by wzrastał.

Przy założeniu jednostajnego spadku sprzedaży marginalnej w ramach obsługiwanie kolejnych punktów i stałego wzrostu kosztów całkowitych, funkcje obu tych zmiennych przetną się w punkcie B (rysunek 47) wyznaczającym ilości punktów w obsłudze, przy której całkowite przychody ze sprzedaży zrównają się z całkowitymi kosztami obsługi i zysk brutto wyniesie wartość zerową.



Rysunek 47 Wyznaczenie maksymalnego opłacalnego poziomu obsługi rynku
 Źródło: Opracowanie własne

Istotnym momentem jest również ilość punktów oznaczona jako A. Do tego bowiem momentu zysk brutto (wyrażony różnicą między przychodem a kosztem obsługi) rośnie z każdym kolejnym obsługiwany punkt, a dystans między funkcją przychodów i kosztów się zwiększa. Po włączeniu do obsługi ilości punktów A, następuje przegięcie krzywej zysku. Każdy kolejny odwiedzany przez przedstawicieli producentów punkt przynosi coraz mniejsze marginalne korzyści ze sprzedaży, a dystans między funkcją przychodów, a kosztów się zmniejsza.

Kierownicy odpowiedzialni za ustalenie poziomu dystrybucji stają więc przed pytaniem: jaka jest optymalna liczba punktów, które powinny pozostawać w obsłudze? Moment przegięcia krzywej zysku brutto wyznacza ilość punktów, których obsługa przynosi maksymalny zysk brutto. Każda większa ilość punktów przynosi nadal pozytywny wynik, jednak jest on coraz mniejszy. Moment ten jest zatem optymalnym poziomem obsługi rynku. Chcąc maksymalizować zyski, obsługa pozostałych placówek powinna być pozostawiona dystrybutorom (hurtownie oraz klienci C&C). Z kolei bez optymalizacji kosztów obsługi, maksymalną racjonalną ilością dla której kosztowne jest dołączanie nowych punktów do trasówek handlowców jest punkt przecięcia się funkcji przychodów i kosztów. Stanowi on próg

rentowności. Od tego momentu, każdy kolejny obsługiwany sklep pogłębia ujemny całkowity zysk brutto.

4.6.2. Wykorzystanie praktyk zarządzania kategorią (CatMan) do ustalenia optymalnego asortymentu w punkcie sprzedaży

Dla detalisty portfolio dostawców, z którymi współpracuje jest w dużym uproszczeniu tożsamy z asortymentem, jaki będzie mógł oferować swoim klientom. Punktem wyjścia dla ustalenia tej oferty jest charakter działalności placówki handlowej i decyzja, jakie kategorie detalista lub gastronom będzie sprzedawał. Dobrze kaskadowanie strategii obejmującej zarządzanie kategoriami rozpoczyna się od zdefiniowania roli każdej z nich w portfolio firmy. Ważne jest także, aby strategia ta oraz taktyki, które mają być podejmowane uwzględniały narzędzia marketingu mix, a zatem odnosiły się do asortymentu, cen, promocji oraz dystrybucji w kanałach sprzedaży a także, aby funkcje i plany finansowe na poziomie kategorii były powiązane i miały zdefiniowane mierniki sukcesu [Salmon 2013].

Zarządzanie kategorią to systematyczne i zdyscyplinowane podejście do zarządzania produktami w jednej kategorii jak indywidualną jednostką biznesową. W handlu każda kategoria może być traktowana jak osobny biznes z własnymi celami i strategią. Pojęcie Category Management (ang. zarządzanie kategorią) zostało po raz pierwszy użyte przez Briana F. Harrisa, profesora Uniwersytetu Południowej Kalifornii i założyciela The Partnering Group [TPG dostęp 16.11.2015].

Mimo że CatMana wprowadzono w latach 90. XX w. ilość badań nad zarządzaniem kategorią jest nadal ograniczona, a literatura przedmiotu jest relatywnie uboga w porównaniu do innych aspektów zarządzania organizacją. Według agencji badawczej AC Nielsen, Category Management to proces, który wymaga zarządzania kategorią produktów jak jednostkami gospodarczymi i dostosowania ich dla zaspokajania potrzeb klientów [ACNielsen 1992]. Bardzo podobną definicję posługuje się Institute of Grocery określając CatMana jako na zarządzanie strategiczne grupami produktów poprzez partnerstwo handlowe, które ma na celu maksymalizowanie sprzedaży i zysków poprzez zaspokajanie potrzeb konsumentów [IGD 1999].

W praktyce zarządzanie kategorią ma swój początek w połowie lat 90. w supermarketach w kategorii artykułów szybkozbywalnych spoza branży spożywczej (ang. non- food products) w USA. Pierwszą współpracą to układ między Procter and Gamble oraz siecią Wal-Mart. Celem było zarządzanie zapasem produktów oraz przyspieszenie czasu dostaw [Steiner 2001].

Zarządzanie kategorią może być rozważane jako strategia osiągnięcia takich celów jak efektywne działanie punktu handlowego, sprawne zarządzanie zapasami czy optymalizacja zakupów i rotacji zapasów w placówce. Wszystkie powyższe są jednak celami cząstkowymi, które prowadzą do jednego głównego – osiągnięcia wyższej efektywności finansowej poprzez ułatwienie klientom robienia zakupów. Zaspokajanie potrzeb kupujących prowadzi do ich zadowolenia, a tym samym zwiększenia sprzedaży kategorii. W modelu zaprezentowanym przez autora na początku niniejszego rozdziału, zarządzanie kategorią to etap doboru dostawców i asortymentu, który znajdzie się na półce dystrybutora. Jest to wybór tych produktów, które najlepiej odpowiedzą na potrzeby konsumentów, a także doprowadzą do maksymalizacji zysku detelisty lub gastronomo dzięki odpowiednio wysokiej marży oraz wartości, jaką przynoszą relacje z dostawcami wybranych produktów.

Dziś wiele firm handlowych jest znacznie mniej skoncentrowanych na klientach niż powszechnie głoszą. Jednak w relacji detalista- konsument, to ten drugi jest na pozycji uprzywilejowanej, a sprzedawcy chcąc wygrać na rynku muszą się do niego dostosować i spełniać jego oczekiwania. Kontakt pomiędzy producentami, a sprzedawcami musiał się zmienić- z tradycyjnego reklamowania na kooperację. Dodatkowym warunkiem współpracy jest również wzajemna zaufanie, gdyż jak wcześniej zauważono, między stronami przepływają informacje poufne i plany na przyszłość [Steiner 2001]. Obie strony zobowiązane są do utrzymania tajemnicy handlowej oraz do niewykorzystania wiedzy i własności intelektualnej w niewłaściwy sposób.

Głównym powodem wprowadzenia wspólnego zarządzania kategorią i otwarcia klienta na rekomendacje dostawcy było dążenie detalistów by działania producentów zwiększały wartości ich biznesu np. poprzez promocje, nowe produkty, planogramy i POSM. Ze współpracy o charakterze transakcyjnym i kontaktów ograniczających się do pojedynczych negocjacji pomiędzy stronami, pochodzić może bowiem tylko skończona, określona wartość zysku z zakupu bez wartości dodanej pochodzącej z perspektywy rozwoju kategorii.

Drugą zaletą wprowadzania CatMana z punktu widzenia detalisty jest dostęp do kosztownych badań i danych jakimi dysponuje producent- ekspert w swojej kategorii, a których nie nabywa detalista. W konsekwencji część zadań związanych z rozwojem kategorii, zwłaszcza tych analitycznych może być oddelegowana [Chiplunkar 20011].

W praktyce podstawowym procesem zarządzania kategorią pozostaje ośmio- krokowy model zaproponowany przez Harrisa, na który składa się:

- zdefiniowanie kategorii- grupy marek i produktów wchodzących w jej skład;

- zdefiniowanie roli kategorii w sklepie, czy jest np. podstawową kategorią zapewniającą zaspokojenie potrzeb klientów, główną kategorią poprzez którą detalista ustala swoje pozycjonowanie, kategorią zapewniającą możliwości zakupów doraźnych, incydentalnych, czy tylko występującą jako kategoria sezonowa;
- ocena bieżącej efektywności i zysków kategorii;
- ustalenie celów dla kategorii obejmujących cele wolumenowe, wartościowe oraz związane z lojalnością konsumentów;
- opracowanie ogólnej strategii
- opracowanie taktyk szczegółowych, biorąc pod uwagę, że struktura kategorii i merchandising muszą odpowiadać drzewu decyzyjnemu konsumenta;
- wdrożenie opracowanego planu;
- przegląd i powrót do początku procesu.

Ośmio- krokowy proces opracowany i zaprezentowany został pod koniec lat 80. przez The Partnering Group, międzynarodową firmę konsultingową zajmującą się wspieraniem strategii i zarządzania w wielu firmach na świecie, której to Harris był założycielem [Chiplunkar 2011].

Model ten jest jednak bardzo obszerny i szczegółowy, a co za tym idzie- czesochłonny. W dzisiejszym, dynamicznym świecie jest więc często krytykowany w skutek czego tradycyjne zarządzanie kategorią w klasycznym ujęciu stało się starym konceptem. Detaliści potrzebowali nowego rozwiązania aby móc wyróżnić się wśród coraz to większej liczby ofert i zakupowych możliwości i przyciągać konsumentów [Salmon 2013]. Alternatywę zaproponowała agencja AC Nielsen opracowując krótszy, pięć -krokowy proces obejmujący przegląd kategorii, ustalanie celów, planowanie merchandisingu, implementację strategii i ewaluację wyników [ACNielsen, 1992].

Zarządzanie kategorią uwzględnia często krok będący wytypowaniem wiodącego producenta, jako „kapitana kategorii”, który będzie pełnił najważniejszą rolę doradcą w ramach swojego segmentu produktów. Kapitan zbiera informacje o wszystkich produktach kategorii i opracowuje plan eksponowania całej kategorii w taki sposób, aby maksymalizować zysk z niej płynący. W związku z tym powyższe kroki procesu – niezależnie czy ośmio - elementowego, czy krótszego, podejmowane są wspólnie przez detalistę i kapitana danej kategorii. W praktyce przedstawiciel kapitana współpracuje z menadżerem kategorii systematycznie wymieniając się badaniami i danymi o kategorii, rynku i zachowaniach konsumentów. Na tej podstawie tworzą plan dla kategorii obejmujący docelowy asortyment, relacje cenowe, promocje i planogramy [Steiner 2001].

Główne cele objęcia „kapitanatu” to możliwość wpływania na decyzje klienta dotyczące kategorii oraz zagwarantowanie widoczności własnych produktów. Bycie kapitanem kategorii wymaga wprawdzie poniesienia kosztów, jednak dla większości producentów jest to korzystna inwestycja i są skłonni ją ponieść za przywilej bycia „kapitanem”. CatMan daje korzyści detaliście i kapitanowi, ale jest ryzykiem dla nie-kapitanów. Mogą oni bowiem korzystać z ograniczonych form aktywacji [Kurtulus i Toktay 2011]. Zwłaszcza mali producenci często nie mający możliwości finansowych ani wystarczającego udziału rynkowego, aby konkurować o bycie kapitanem kategorii, boją się, że nie spełnią wszystkich ustaleń dotyczących asortymentu, promocji etc. [Steiner 2001]. Należy jednak zauważyć, że wszelkie działania w ramach kategorii muszą uwzględniać ogół ustaleń kontraktowych detalisty ze wszystkimi dostawcami takie jak listingi, udział produktów na półce czy ilość oraz wielkość ekspozycji dodatkowych, a rekomendacje kapitana muszą te ustalenia respektować. Zaproponowane rozwiązania powinny też być najlepszymi dla całej kategorii, a nie tylko dla produktów kapitana.

Ograniczona wielkość półki w kategorii jest stałym problemem handlu detalicznego i intensyfikuje walkę pomiędzy konkurentami [Corstjens 1995]. Detalista określa przestrzeń na półkę branży bazując na celach kategorii, a następnie deleguje podejmowanie decyzji wewnątrz kategorii poszczególnym menadżerom kategorii i kupcom. Wielkość półki w sklepie zależy od profitowości danej kategorii oraz jej specyfiki [Kurtulus i Toktay 2011].

Należy jednocześnie zauważyć, że konkurencja w kontekście zarządzania kategorią jest pojęciem szerszym niż interakcje producentów tej samej kategorii. Relacje między klientem, a producentem mogą przybierać różny charakter. Zarówno kooperacyjny jak i konkurencyjny. Z reguły występuje między nimi bardzo ścisła współpraca, jednak pewne elementy konkurowania są nieuniknione. Strony walczą na różnych płaszczyznach takich jak ceny, kiedy każdy chce uzyskać jak największy udział w marży produktu, decyzje dotyczące ekspozycji i promocji lub bezpośrednia konkurencja w formie marki własnej [Steiner 2001].

Zarządzanie kategorią, choć jest efektywnym sposobem prowadzenia biznesu i elementem ścisłej współpracy między partnerami, nie jest nieobarczone pewnymi problemami i ograniczeniami. Przed CatManem istnieje szereg wyzwań. Przede wszystkim nie jest to zarządzanie marką, ale całym blokiem produktów i wymaga znajomości szerszego kontekstu w podejmowaniu decyzji, uwzględnienia interesów wszystkich stron (detalisty, producentów) a przede wszystkim zachowania kupujących. W zarządzanie kategorią zaangażowane musi być wiele osób i funkcji, nie tylko kupiec po stronie detalisty i zespół

CatMan w Trade Marketingu producenta. Działania są efektywne tylko wówczas, jeśli są planowane i wykonywane na poziomie punktu sprzedaży. Siłą zarządzania kategorią jest właśnie indywidualne podejście do każdej kategorii w każdym sklepie. W drugiej dekadzie XXI wieku, w ramach planowania asortymentu nastąpiło przesunięcie z poziomu narodowego, poprzez regionalny aż do indywidualnie skomponowanego portfolio na poziomie sklepu. W zarządzaniu przestrzenią, detaliści musieli się przestawić z uniwersalnego, ustandaryzowanego podejścia aplikowanego do wszystkich punktów na podejście elastyczne na poziomie placówki, w którym lokalizacja i ekspozycja produktów zdeterminowana jest potrzebami klientów [Salmon 2013].

Przewiduje się, że w kolejnych latach, wiodący detaliści będą inwestować głównie w usprawnienie swoich procesów oraz nowe narzędzia i działania mające na celu wdrożenie niezbędnych zmian w zakresie zarządzania kategorią.

4.6.3. Merchandising – podstawowe narzędzie współpracy producenta i detalisty

Kluczowym czynnikiem powodzenia detalisty są odpowiednie decyzje dotyczące asortymentu preferowanego przez kupujących. W tym celu muszą być przeprowadzone pewne badania konsumenckie. Koszt tych badań jest jednak bardzo znaczącą barierą dla małych i średnich placówek handlu niezrzeszonego [Cyrek 2010]. Badania takie prowadzą jednak głównie producenci, a w szczególności koncerny międzynarodowe. Gromadzą one dane dotyczące trendów rynkowych, zachowań klientów oraz efektywności działań marketingowych. Mają zatem najlepszą wiedzę o tym, które narzędzia najlepiej poprawiają widoczność ich produktów i ułatwiają konsumentom podjęcie decyzji. Dostawcy bardzo często dzielą się swoimi opracowaniami z klientami. Dzięki temu detalista lub gastronom otrzymuje kompleksową wiedzę na temat własnych klientów, a w następstwie postrzega działania BTL producenta, jako wartość dodaną lojalnej współpracy i rozumie, że zyskuje profesjonalne narzędzia sprzedażowe zgodne z tendencjami rynkowymi.

Dzięki szeregowi badań i obserwacji, producenci stworzyli drzewa decyzyjne dla swoich produktów. Wiedzą zatem jak budować swoje portfolio produktów, a także jak dobrać efektywne narzędzia wspierające sprzedaż. Zakładając, że dobór odpowiednich działań jest kluczowy zarówno dla producenta jak i dla detalisty, ich kooperacja jest niezbędna i powinna obejmować stałą, wzajemną wymianę informacji. Producent, znając reguły zachowań kupujących i możliwości działań merchandisingowych, może wpływać na decyzje podejmowane przez konsumenta skłaniając go do zakupu swoich produktów. Detalista

pomagając w aranżacji swojego punktu sprzedaży również bezpośrednio przyczynia się do rozwoju biznesu- swojego oraz dostawcy.

Merchandising nieprzypadkowo nazywany jest „cichym sprzedawcą”. Przeciętny konsument nie zauważa celowości zabiegów w punkcie sprzedaży, ale uważa wygląd sklepu za zgodny z poczuciem estetyki właściciela, a ułożenie towaru za przypadkowe albo poprawne i logiczne. Nie można jednak w żadnym wypadku nazwać merchandisingu formą manipulowania konsumentem. Jest to raczej jeden ze sposobów wyjścia naprzeciw jego oczekiwaniom i zadowolenia go.

Z merchandisingiem nierozzerwalnie złączony jest wizerunek punktu sprzedaży. Schludny i atrakcyjny wygląd sklepu to również oczekiwanie klientów. Jeżeli towary są sprzedawane z europalet, nie ma czystych, przyciągających wzrok materiałów POS (ang. Point Of Sales Materials), a ciągi komunikacyjne są wąskie i maksymalnie wykorzystane, komfort konsumenta jest obniżony, więc będzie oczekiwał niższych cen [Mruk H. 2007]. Nie ma uniwersalnych rozwiązań dla wszystkich punktów sprzedaży. Różnią się one wielkością, ułożeniem witryn, wejść itd. dlatego każdą aranżację należy rozpatrywać indywidualnie. Istnieje jednak kilka kluczowych reguł, które należy bezwzględnie brać pod uwagę przy aranżacji zarówno hal, jak i mniejszych punktów sprzedaży.

Zachowanie odpowiednio dużej szerokości korytarzy między regałami jest ważne z uwagi na to, że konsumenci są bardzo wrażliwi na wielkość przestrzeni. Detaliści, szczególnie właściciele mniejszych sklepów często rezygnują z miejsca w ciągach komunikacyjnych, ustawiając tam produkty. Zabierając miejsce klientom, zmniejszają komfort zakupów. Biorąc pod uwagę obserwacje, które dowodzą, że im dłużej konsument znajduje się w punkcie sprzedaży, tym więcej towarów nabędzie, detaliści swoim działaniem rezygnują z potencjalnej dodatkowej sprzedaży. Wąskie korytarze między półkami prowadzą do naruszania przestrzeni osobistej kupującego, czego ludzie często nie tolerują. Konsument zastanawiający się nad zakupem konkretnego dobra, często najpierw je ogląda i testuje. Jeżeli odniesie wrażenie, że ktoś za nim stoi, poczuje się niepewnie i odłoży produkt. Tym samym następuje dalsze zmniejszanie zakupów, a przynajmniej utrata potencjalnych zysków.

Konsumenci optymalizują czas przeznaczony na zakupy, redukując swoje wysiłki do minimum i skracając ścieżkę w sklepie. Konsument, który przychodzi do punktu sprzedaży w konkretnych celach, kieruje się natychmiast do regałów, które go interesują, mijając tylko te miejsca, które wymusza ułożenie regałów w sklepie. Najbardziej atrakcyjne są, zatem końcówki półek, między którymi konsument przechodzi do innego sektora. Sporną kwestią

jest układ korytarzy. Z jednej strony detalista często skłania się ku temu, by stworzyć labirynt zmuszający konsumenta do przejścia koło wszystkich regałów znajdujących się w sklepie wierząc, że shopper kupi coś impulsywnie. Z drugiej strony, uniemożliwienie konsumentom skrócenie drogi, utrudnia robienie zakupów w punkcie i zniechęca do ponownego odwiedzenia go. Klasycznym przykładem tworzenia labiryntu była IKEA, która nie dawała klientom możliwości wejścia do konkretnego działu bez przejścia wszystkich pozostałych. Polska to pierwszy kraj, w którym IKEA wprowadziła skróty i możliwość przejścia do magazynu i sekcji drobnych materiałów dekoracyjnych bez konieczności przejścia przez wszystkie ekspozycje meblowe. Jeżeli bowiem konsument ma niewiele czasu na zakupy, to wiedząc, że w danym sklepie będzie musiał przejść przez wszystkie alejki, wybierze inny punkt. Pośrednio z optymalizacją czasu spędzonego w sklepie związana jest także tzw. reguła środka. Aby móc się dobrze rozglądnać, konsument zatrzymuje się najczęściej na środku regału i patrzy zgodnie z kierunkiem, w którym czyta. W Polsce, będzie to zatem od lewej do prawej strony. Ustawiając produkty na półkach warto uwzględnić to zachowanie.

U kupujących obserwuje się także tzw. odruchy kolejkowe. Konsumenti podchodząc do lady w punkcie sprzedaży ustawiają się po prawej stronie lady i tworzą półokrąg. Ciekawostką jest, że takie zachowanie zaobserwowano w Polsce, podczas gdy w innych europejskich krajach, kolejka jest najczęściej prostopadła do lady. Zatem bezzasadne z biznesowego punktu widzenia jest umieszczanie materiałów reklamowych po lewej stronie lady. W zasięgu wzroku i ręki konsumenta będą tylko produkty na prawej ścianie i za ladą. Z kolei tzw. „zakotwiczenie się” w kolejce zakłada, że konsument, który już się ustawił przy kasie, raczej nie wróci na halę sprzedaży. Ostatnia szansa, by klient dokonał zakupu to ekspozycje towarów w pobliżu kasy lub produkty z oferty „sprzedaży impulsowej” już na samej kasie.

Kupujący wchodząc do punktu sprzedaży spotyka się z szerokim zakresem asortymentu i trudno mu się skupić na konkretnych produktach przez pierwsze kilkanaście sekund. Dopiero duża ilość jednorodnych produktów ma większą szansę na przyciągnięcie jego wzroku. Mówi o tym tzw. reguła obfitości. Najlepszym miejscem dla takich dużych ekspozycji jest miejsce w głównym ciągu komunikacyjnym lub miejsce niedaleko kas. W branży alkoholowej często wyznaczone są strefy dla tego typu produktów, jednak jeśli jest to możliwe, należy ustawiać półki oraz lodówki blisko kas lub lady.

Strefa zaraz po wejściu do punktu sprzedaży jest w zasadzie mało atrakcyjnym miejscem ekspozycyjnym. Z powodu dużej zmiany otoczenia (temperatura, dźwięki, zapachy), przez pierwsze kilkanaście sekund organizm się przyzwyczaja i konsument nie zwraca uwagi na

produkty. Z punktu widzenia producenta, to miejsce ekspozycyjne jest więc nieefektywne. Z drugiej strony, dla detalisty każdy metr kwadratowy sklepu powinien być wykorzystany aby zarabiać. Można uzyskać jednak kompromis skracając tę strefę dekompresji poprzez ustawienie tam produktów sezonowych (owoce, warzywa, gazety) lub pieczywo. Są to produkty planowane i najczęściej kupowane, w związku z tym konsument zwróci na nie uwagę lub nawet będzie ich szukał. Kupującego można oczywiście zatrzymać ustawiając dużą ekspozycję kierując się wyjaśnioną wcześniej regułą obfitości. Duża ilość produktów przyciągnie bowiem wzrok konsumenta nawet zaraz po wejściu.

Kolejną regułą, którą należy bezwzględnie stosować jest oznaczenie ceny produktu. Konsument wiedząc nawet, jakiego rzędu wielkości jest cena oferowanego produktu, nie będzie chętny do jego zakupu. Większość kupujących zrezygnuje z zakupu towaru, który mieli zamiar kupić także, jeśli jego opakowanie jest uszkodzone. Ludzie postrzegają jakość produktu całościowo, a opakowanie jest nierzadko czynnikiem decydującym o zakupie. Również, jeżeli towar jest trudnodostępny, konsument jest skłonny do wybrania substytutu. Ten problem często pojawia się w przypadku napojów. Jeżeli butelki lub puszki wystawione są w hali sklepowej w opakowaniu zbiorczym, szczelnie zamknięte grubą folią, konsument nie będzie miał ochoty jej rozrywać i sięgnie po markę konkurencyjną, która jest łatwo dostępna. Dlatego też, tak ważna jest egzekucja standardów komercyjnych w punkcie sprzedaży.

W dobie płatnego miejsca wystawienniczego w punktach sprzedaży, producenci dążą do uzyskania najatrakcyjniejszej strefy w sklepie. Zarówno jeśli chodzi o produkty, jak i ustawienie materiałów reklamowych stosowanych w celu wsparcia sprzedaży. Zaliczają się do nich stojaki zarówno z kartonu jak i z tworzywa, plakaty oraz zawieszki cenowe.

Ważnym aspektem działań merchandisingowych jest porządkowanie półki z produktami. Towary powinny być ustawione według ściśle określonego ładu, tak aby kupujący nie musiał szukać swojego produktu. Bardzo korzystnie wyglądają materiały zwracające uwagę konsumenta przy półce. Najlepiej, jeśli zastosowane są wspólnie i shelfliner'y czyli listwy umieszczone na krawędzi półki zawierające logo produktu lub informacje nawigacyjne w kategorii produktowej i shelfstopper'y stanowiące zakończenie tej listwy z obu stron, przyklejone prostopadle do półki. Dla produktów, które mają niewielki udział w półce, bardzo praktycznym rozwiązaniem są wszelkie dodatkowe materiały przyciągające wzrok, np. wobblery czyli ruchome reklamy przytwierdzone do półki lub plakaty wizerunkowe. Należy jednak pamiętać, że materiały te powinny być umieszczane obok produktu. Nie można dopuścić do sytuacji, w której konsument znalazł materiał, chce kupić produkt, ale nie może

go znaleźć. Jest to wówczas nieefektywnie wykorzystany materiał i strata poniesionych inwestycji.

Dla niektórych kategorii produktowych, istotnym materiałem w punkcie sprzedaży jest lodówka. Dostęp do zimnego produktu np. w kategorii napojów jest kluczowy. Jeżeli np. konsument przyjdzie do pobliskiego punktu sprzedaży po ulubioną markę napoju w celu natychmiastowej konsumpcji, a nie znajdzie zimnego produktu, ma trzy możliwe wyjścia: może udać się do innego sklepu w poszukiwaniu pożądanego produktu, kupić ten sam napój, ale ciepły lub zakupić markę konkurencyjną – nie ulubioną, ale wciąż akceptowalną. Ogromna część konsumentów wybierze trzeci wariant, co oznaczać będzie stratę dla producenta. Ryzyko podejmuje również detalista, ponieważ klient może następnym razem wybrać inny sklep.

4.7. Etap ewaluacji relacji

„Jeśli można coś zmierzyć, lub wyrazić w liczbach, to można mieć na ten temat wiedzę. Jeśli nie można czegoś zmierzyć, wiedza o tym nigdy nie będzie satysfakcjonująca” [Kaplan 2010]. Nawiązanie, a nawet zbudowanie relacji nie jest ostatnim etapem współpracy, a obecny kształt relacji nigdy nie jest ostateczną decyzją dotyczącą współpracy. Należy stale dokonywać analizy rynku i decydować, czy relacja będzie kontynuowana, rozwijana czy zakończona. W niniejszej części pracy autor prezentuje dwa narzędzia wspierające zarządzanie relacją pod kątem mierzenia efektywności. Pierwszym z nich jest Zrównoważona Karta Wyników (ang. Balanced Scorecard), która obok oceny wskaźników z dziedziny finansów firmy, czy zarządzania zasobami ludzkimi zawiera ocenę relacji z dostawcami i klientami oraz ich wpływ na działanie firmy. Drugie z prezentowanych narzędzi to analiza udziału producenta u klienta – wskaźnik, który determinuje pożądaną strategię, która powinna być zastosowana w kierunku danego partnera oraz działania taktyczne do przeprowadzenia, w tym wypadku w punkcie sprzedaży detalicznej lub gastronomicznej.

4.7.1. Mierniki efektywności relacji w ramach Balanced Scorecard

Zrównoważona karta wyników zapewnia wielostronną ocenę działania firmy, ukierunkowując ją na wielowymiarowy rozwój. Jest odpowiedzią na jednostronne koncepcje zarządzania, opierające się tylko na wynikach finansowych i ograniczanie inwestycji na rozwój obszarów pozamaterialnych [Penc- Pietrzak 2010]. Przy powstawaniu zintegrowanej karty wyników, Robertowi Kaplanowi i Davidowi Nortonowi przyświecała zacytowana na początku podrozdziału zasada zarządzania, która mówi, że efektywnie zarządzać można tylko

obszarami, które są możliwe do skwantyfikowania i ewaluacji. Ich Zrównoważona Karta Wyników (ang. Balanced Scorecard) przekłada misję i wizję firmy na szereg celów i mierników, pozwalając umiejscowić w tym systemie pomiarów długoterminową strategię firmy.

Balanced Scorecard zawiera oczywiście część finansową nadając jej bardzo wysoki priorytet, jednak traktuje ją jako ostateczny wskaźnik sukcesu firmy, a narzędziami kreowania długotrwałej wartości są mierniki w trzech pozostałych obszarach Karty [Kaplan 2010]. Perspektywa finansowa obrazuje zatem, czy podejmowane działania realizują strategię finansową i przyczyniają się do rozwoju przedsiębiorstwa. Podejście to odnosi się zarówno do rozwoju przedsiębiorstwa, jak i ograniczenia kosztów [Penc- Pietrzak 2010].

Jedną z głównych zalet karty jest to, że wymusza spójność w formułowaniu strategii. Powstaje ona bowiem poprzez zbudowanie zależności przyczynowo- skutkowych między celami. Wdrożenie karty minimalizuje ryzyko ustalenia wykluczających się celów w poszczególnych pionach organizacji. W dużych firmach z rozbudowaną strukturą organizacyjną jest to relatywnie często występujący problem. Zintegrowana karta wyników jest wówczas narzędziem, które pozwala przełożyć strategię organizacji na język konkretnych zadań i miar dla poszczególnych działów operacyjnych [Niedbała i Sierpińska 2003].

Ustalenie celów szczegółowych i systematyczne mierzenie wyników wspiera szereg kwestii działania organizacji. Część poświęcona współpracy z klientami odzwierciedla te zagadnienia, które są zaadresowane w misji firmy w obszarze rynku i klientów. Jest to jednocześnie obszar, który integruje obszary marketingu, sprzedaży oraz logistyki. Wśród wskaźników pojawiają się m. in:

- udział rynkowy firmy oraz jej poszczególnych marek w kanałach sprzedaży;
- rekrutowanie nowych, ale i przede wszystkim utrzymywanie dotychczasowych klientów;
- wartość, jaką firma oferuje kupującym;
- satysfakcja klientów i rentowność współpracy z nimi [Penc- Pietrzak 2010].

Karta dzieli obszar obsługi klienta na trzy grupy elementów: składniki przedtransakcyjne, transakcyjne i potransakcyjne. Elementy marketingowe występują we wszystkich wyszczególnionych fazach, ale dominują w fazie przedtransakcyjnej i potransakcyjnej. W fazie transakcyjnej dominują z kolei elementy logistyczne [Penc- Pietrzak 2010].

Ponieważ w branży napojów alkoholowych obsługa różnych grup klientów zorganizowana jest w odmienny sposób. W tabeli zaprezentowano przykłady elementów z poszczególnych etapów transakcyjnych wraz ze wskazaniem sposobu zarządzania nimi w ramach obsługi poszczególnych kanałów sprzedaży.

Elementy procesu	Handel tradycyjny	Handel Nowoczesny	HoReCa
Elementy przedtransakcyjne			
Polityka obsługi klienta	Sprzedaż za pośrednictwem dystrybutora	Dostawy bezpośrednie	Sprzedaż za pośrednictwem dystrybutora
Struktura organizacyjna (Kto obsługuje klienta)	Przedstawiciel handlowy	Przedstawiciel Handlowy, Merchandiser, KAM, CatMan,	Przedstawiciel Handlowy, w branży piwnej dodatkowo Serwisant urządzeń
Elastyczność systemu	Strategia tworzona dla całego kanału, brak umów lub umowy w standardowej wersji	Indywidualna strategia kliencka/ JBP, indywidualny plan promocji	Strategia tworzona dla całego kanału, brak umów lub umowy w standardowej wersji (wyjątkiem są sieci)
Szkolenia dla klienta	Rzadko	Rzadko	Regularnie
Elementy transakcyjne			
Sprawne przeprowadzenie sprzedaży	Ograniczony wpływ.	Indywidualnie ustalone w kontrakcie,	Ograniczony wpływ.
Czas dostawy	Zamówienia PH	dedykowana osoba w dziale obsługi klienta	Zamówienia PH
Proces składania zamówień	realizowane przez dystrybutora		realizowane przez dystrybutora
Czas realizacji dostawy			
Dostępność produktu	Należy zadbać o dostępność u dystrybutora	Na podstawie prognoz ustalanych z Klientem	Należy zadbać o dostępność u dystrybutora
Elementy potransakcyjne			
Instalacje Gwarancje, Reklamacje Zamiany, Naprawy	Zgłaszane do Przedstawiciela Handlowego	Wszystkie kwestie sporne ustalone z KAMem.	Zgłaszane do Przedstawiciela Handlowego lub Serwisanta
Obserwacje produktu podczas eksploatacji	Przedstawiciel handlowy w ramach wizyty weryfikuje stany magazynowe i daty przydatności produktów	Przedstawiciel handlowy w ramach wizyty weryfikuje stany magazynowe i daty przydatności produktów	Przedstawiciel handlowy w ramach wizyty weryfikuje stany magazynowe i daty przydatności produktów, w branży piwnej Serwisant dokonuje szyszczenia instalacji

Tabela 15 Elementy obsługi klienta instytucjonalnego na rynku napojów alkoholowych w poszczególnych kanałach sprzedaży

Źródło: opracowanie własne

Ustalając odpowiednie wskaźniki dla powyższych elementów i regularnie je mierząc, a także strukturyzując zagadnienie obsługi klienta dzięki pytaniom pomocniczym (tzw. Scorecard Questions), będącym częścią narzędzia, można sprawnie określić kluczowe czynniki wpływające na sprzedaż i relacje z klientami, wskazać obszary wymagające poprawy oraz kierunki ich rozwoju, a także weryfikować status osiągnięcia wyznaczonych wspólnie celów.

4.7.2. Analiza udziału dostawcy u klienta (Customer Share)

Udział dostawcy u klienta (ang. Customer Share) zdefiniowany jest jako stosunek zakupów klienta w ramach konkretnej kategorii produktów lub usług tego dostawcy do sumy wszystkich zakupów tego klienta w ramach danej kategorii [Peppers, Rogers, 1999].

Customer share = \sum Zakupy klienta u dostawcy / \sum Zakupy klienta w ramach danej kategorii

Analiza przywołanego wskaźnika daje sprzedającemu obraz jego sytuacji w relacjach z klientem. Określa wagę tej relacji w porównaniu z wagą konkurentów, a w pewnym uproszczeniu obrazuje udział produktów producenta na półce, a także wskazuje wielkość potencjału relacji i źródeł ewentualnych wzrostów. Dlatego też, wartość Customer Share powinna skutkować doborem przez producenta odpowiednich narzędzi marketingu partnerskiego we współpracy z klientem oraz zastosowaniem konkretnych mechanizmów handlowych.

Zakładając pozytywny wynik współpracy i chęć kontynuowania relacji przez obie strony, jeżeli producent notuje udział niższy niż konkurencja, jego strategia powinna być agresywniejsza o charakterze atakującym, ponieważ bezpośrednim źródłem wzrostu może być odebranie udziałów firmom konkurencyjnym. Jeżeli producent posiada już wysoki udział w odsprzedaży klienta, powinien przede wszystkim zadbać o ich obronę, a następnie starać się rozwijać kategorię i podnosić jej wartość ponieważ pozostaje to jedynym źródłem istotnych potencjalnych wzrostów sprzedaży producenta.

Warto zauważyć, że wartość jednostkowa produktów odgrywa istotną rolę omawianego wskaźnika. Im wyższą wartość sprzedaży osiąga produkt w sklepie, tym wyższa jest całkowita wartość produktu. Czynniki, które wpływają na wartość produktu to np. jakość, marka i pozycjonowanie produktów (Biong 1993). Innymi słowy, wzrost wartości sprzedaży towaru danego producenta jest bardziej niż proporcjonalny w stosunku do wzrostu wolumenu sprzedaży tych produktów. Ma to duże znaczenie przy rozważaniu strategii cenowej i promocji w celu zdobywania udziałów i rozwijania kategorii. Należy bowiem pamiętać, że obniżając cenę, konieczna jest sprzedaż większej ilości produktu, by odrobić spadek wartości jednostkowej.

Obok mechanizmów typowo handlowych bezpośrednio generujących zysk, firmy często dążą do budowania bliskich relacji z klientami aby wzmocnić pozytywne postrzeganie klientów przez pryzmat relacyjnego działania (ang. Customers' Relationship Perceptions (CRPs))

[Dowling and Uncles 1997] i zostać preferowanym dostawcą w długim okresie. W literaturze przedmiotu toczyła się jednak dyskusja nad tym, czy i w jakim stopniu CRP może prowadzić do zwiększenia udziału dostawcy u klienta [Dowling 2002]. Istnieją bowiem opinie, że budowanie pozytywnego postrzegania organizacji przez klientów przyczynić się może do wzmocnienia związków pomiędzy firmami i utrzymania tych relacji na dłużej, ale nie wpływa bezpośrednio na zwiększanie udziałów producenta w krótkim okresie. Na przełomie XX i XXI wieku przeprowadzono szereg badań, w ramach których analizowano wpływ CRP na utrzymanie klientów lub udział dostawcy w ramach zakupów poszczególnych klientów. Nigdy jednak nie badano wpływu na obie zmienne jednocześnie [Anderson i Sullivan 1993; Bowman i Narayandas 2001]. W literaturze przedmiotu najczęściej czynione jest bowiem założenie analogicznej strategii zarówno dla maksymalizowania udziału jak i utrzymania klientów [Bolton, Kannan i Bramlet 2000], podczas gdy zwiększanie udziału dostawcy u klientów może wymagać innych działań niż utrzymanie obecnych klientów [Blattberg, Getz i Thomas 2001]. Dlatego też sugeruje się, że trwałość relacji oraz udział dostawcy u klienta powinny być rozważane jako dwa oddzielne wymiary relacji między podmiotami [Reinartz i Kumar 2003]. Zwłaszcza, że również przyczyny powrotu klientów do sprzedającego mogą się różnić od zachowań współkupowania [Bolton, Lemon i Verhoef 2002].

Autor skłania się ku twierdzeniu, że CRP może mieć pozytywny wpływ na udział dostawcy i klienta, jednak przede wszystkim nie jako jedyny czynnik oraz jeśli spełnione zostaną dwa podstawowe warunki. Po pierwsze, relacja między podmiotami musi być już zbudowana i znajdować się w dojrzałej fazie CŻK. Po drugie, współpraca musi być korzystna finansowo dla obu stron zarówno w danej chwili jak i w przyszłej perspektywie.

Autor zgodnie z postawioną na początku pracy tezą uważa, że relacje w początkowej fazie są bardzo wrażliwe na rentowność współpracy i czynnik relacyjny ma bardzo niewielkie znaczenie. Zdobywanie udziałów wymaga innego działania niż utrzymanie klienta. Na zakupy całej kategorii ma wpływ szereg czynników jak popyt klientów czy działanie konkurencji, która w sytuacji wzrostu udziału danego producenta u klienta, traciłaby swoje udziały. Wygrywanie na rynku jest trudne i wymaga aktywnego działania. Nie mniej jednak trwałe relacje z klientami oraz pozytywne postrzeganie tworzą bardzo dobre podstawy do wdrażania aktywności zwiększających obrót u klienta.

4.8. Etap zakończenia współpracy

W modelu prezentowanym przez autora na początku niniejszego rozdziału zakończenie relacji zaznaczone jest jako scenariusz możliwy na każdym etapie współpracy. Jeżeli relacja nie spełnia oczekiwań przynajmniej jednej ze stron i strona ta ma dostęp do alternatywy, współpraca jest często kończona. Część relacji jest kończona na wczesnych etapach kooperacji i związane jest to ściśle z przywołanym modelem. Klienci nie rozwijają trwałych relacji z dostawcami, jeśli sprzedaż ich produktów nie przynosi oczekiwanych zysków lub nie spełniają oni kryteriów doboru, którymi klienci się kierują tworząc model segmentacji dostawców. Dostawcy z kolei, już na wczesnym etapie nie zdecydują się na pogłębianie relacji i obsługę klientów o niskim potencjale zakupowym lub takich, których poziom kosztów obsługi niweluje możliwe zyski.

Ostatni podrozdział niniejszej części prezentuje ryzyko i bariery, które mogą się pojawić w trwałych relacjach. Autor wymienia przyczyny utraty klientów przez producenta i możliwości uniknięcia braku powtórzeń zakupu (tzw. repeat purchase), a także wskazuje na możliwe ograniczenia w relacjach z punktu widzenia klienta opierając się o wyniki przeprowadzonych badań.

4.8.1. Analiza utraty klientów

Z punktu widzenia praktyków biznesu, z uwagi na zwiększoną konkurencję na wielu rynkach konsumpcyjnych i przemysłowych oraz fakt, że duża waga w całkowitej sprzedaży firmy lojalnych klientów znacząco otwiera potencjalne sposoby redukcji kosztów, pojawia się bardzo silny nacisk na utrzymanie obecnych partnerów biznesowych [Reichheld i Sasser 1990].

W teorii marketingu partnerskiego istnieją wprawdzie trzy czynniki wpływające na utrzymanie klientów: satysfakcja, zaangażowanie afektywne lub kalkulowane oraz bodźce zewnętrzne (sytuacyjne i reakcyjne) [Gustafsson, Johnson i Inger 2005], jednak w wielu opracowaniach z dziedziny marketingu partnerskiego z trzech wyżej wymienionych to satysfakcja traktowana jest jako konieczność dla zatrzymania klientów. Dlatego w literaturze przedmiotu została przesunięta na pozycję priorytetową [Rust i Zahorik 1993]. Można zatem stwierdzić w dużym uproszczeniu, że kluczem do utrzymania klientów jest ich zadowolenie [Kotler 1994].

Zadowolenie nabywcy może być pochodną porównania oczekiwań kupującego z ewaluacją zakupu [Dabholkar 1993] i może być ono rozważane na dwóch poziomach: jako zadowolenie z konkretnej transakcji lub jako ogólna satysfakcja ze współpracy. Kluczowe dla

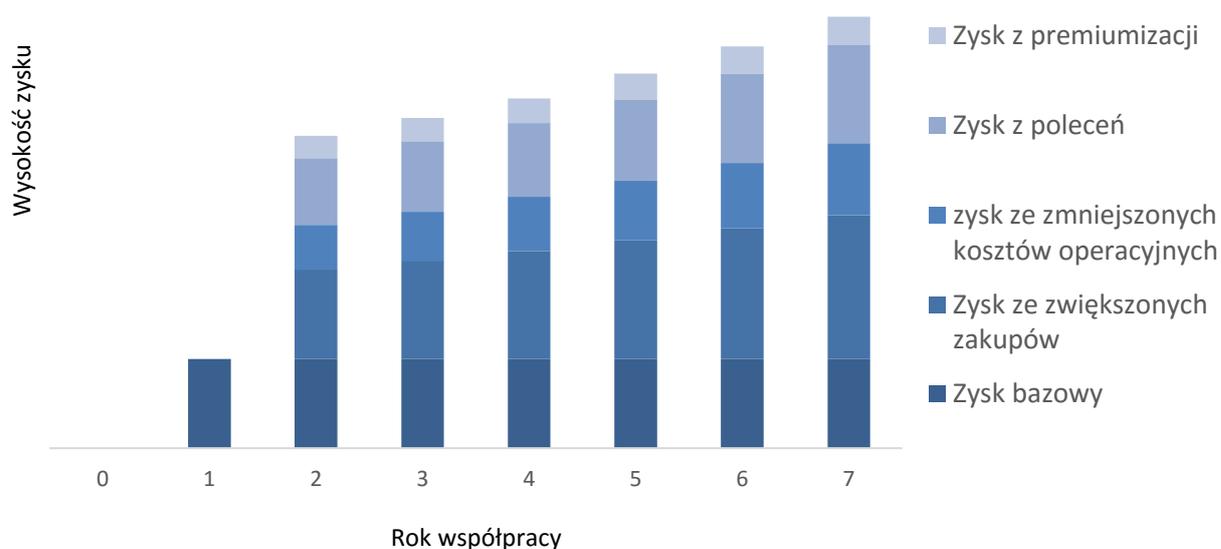
sprzedaży jest rozróżnienie, czy ocena klienta odnosi się do konkretnego zakupu (pojedynczy zakup lub doświadczenie jako konsumenta) czy jest ewaluacją holistyczną [Bitner i Hubbert 1994]. Określenie rzeczywistego źródła zadowolenia z danej transakcji jest niezwykle trudne, ponieważ postrzeganie zakupu przez nabywcę prawie zawsze bazuje na jakichś wcześniejszych doświadczeniach [Bitner 1990]. Wyjątkiem byłyby tylko podmioty zaczynające dopiero współpracę.

Założenie, że satysfakcja albo jej brak znacząco wpływają na zachowania zakupowe, a dokładnie na dokonanie ponownego zakupu wywodzi się z badań w tym obszarze [La Barbera i Mazursky 1983] i znajduje zastosowanie zarówno na płaszczyźnie biznesowej jak i konsumenckiej. W konsekwencji, pojęcie satysfakcji klientów rozwinęło się jako podstawowa konstrukcja dla celów dalszego monitorowania i kontrolowania aktywności w całym koncepcie marketingu partnerskiego [Hennig-Thurau i Klee 1997] i warunek konieczny dla utrzymania klientów. Zwłaszcza tych, z którymi łączą dostawcę długoterminowe i rentowne relacje.

Utrata klientów, zwłaszcza tych najistotniejszych w całkowitej wartości sprzedaży producenta jest wysokim ryzykiem w jego działalności. Najczęściej, jeśli w określonym przedziale czasowym, od firmy odchodzi relatywnie duża ilość klientów, istnieje pewna prawidłowość. Niestety wciąż niewielki odsetek firm mierzy tą ilość odejść, a tym samym nie przeprowadza analiz zjawiska, tylko przechodzi z nim do porządku dziennego. Kadra kierownicza odpowiedzialna za sprzedaż, bardzo często zamiast zapobiegać odejściom, skupia swoje wysiłki na zdobywaniu nowych klientów [Stewart, 1998]. Następuje wówczas tzw. „efekt dziurawego wiadra” przywoływany na początku niniejszej pracy. Działanie takie zapewnia wprawdzie względnie stałą liczbę klientów, jednak w finalnym bilansie zysków i strat jest najczęściej niekorzystne. To jednak stali klienci przynoszą większe zyski z uwagi na zwiększone zakupy, mniejszą wrażliwość cenową, znacznie niższe koszty obsługi, a nierzadko również profity z polecenia dostawcy innym klientom. Pozyskanie nowych klientów jest zarówno kosztowne jak i obarczone większym ryzykiem odejścia tego klienta w krótkim czasie. Całkowite zapobiegnięcie odejściom stałych klientów nie jest możliwe, jednak kluczowe jest analizowanie przyczyn tych odejść oraz działanie prewencyjne.

Aby efektywnie zarządzać odejściami klientów, organizacja powinna być ukierunkowana na obsługę zgodną z ich oczekiwaniami i oferowanie korzystnych warunków współpracy. Pracownicy, zwłaszcza Ci związani z marketingiem i sprzedażą, muszą być zaznajomieni z cyklem życia klienta oraz z przeprowadzaniem analiz zakończenia współpracy. Według Reicheld'a i Sasser'a, odejście klientów może mieć większy wpływ na wynik firmy niż skala,

udział rynkowy oraz czynniki związane z przewagą konkurencyjną. Przeprowadzone przez nich badania dowodzą, że im dłuższa jest relacja z klientem, tym bardziej wzrasta zysk płynący z relacji, a tym samym ewentualna strata w przypadku zakończenia współpracy [Reicheld i Sasser 1990]. Niestety, jak zauważono w części poświęconej wartości CŻK, menadżerowie rzadko dokonują kalkulacji wartości relacji przez cały czas jej trwania i nie są świadomi, ile warty jest lojalny klient. Zwłaszcza, że dzisiejsze systemy finansowania nierzadko nie uwzględniają wartości długotrwałych relacji.



Rysunek 48 Wzrost rentowności klientów wraz z długością czasu współpracy
 Źródło: [Reicheld i Sasser 1990]

Reicheld'a i Sasser'a przebadali 100 przedsiębiorstw z 24 różnych branż pod kątem rentowności współpracy z lojalnymi klientami. Powyższy wykres przedstawia szacunkowy wzrost profitu (wirtualny, zagregowany profit) oraz źródła tych wzrostów w kolejnych latach współpracy. Autorzy wykazują, że w kolejnych latach, podstawowy zysk ze sprzedaży powiększany jest o korzyści związane ze zwiększonymi zakupami, zmniejszonymi kosztami operacyjnymi, poleceniami innym klientom oraz możliwościami wprowadzenia wyższych cen. Przyniesione wyniki tłumaczą również, dlaczego firmy, które mają wysokie koszty jednostkowe, ale bardzo duży udział lojalnych klientów mogą być bardziej lukratywne od tych, które mają znacznie mniejsze koszty jednostkowe, ale odsetek odpływu klientów jest wyższy. Autorzy badań oszacowali, że firma traci ok. 20 do 25% klientów rocznie. Gdyby tą liczbą zmniejszyły o połowę, roczny wzrost firmy mógłby ulec podwojeniu [Reicheld i Sasser 1990].

Firmy powinny więc zarządzać odejściami swoich klientów. Podstawą zarządzania powinno być systematyczne zbieranie informacji o klientach, ich zakupach, częstotliwości kontaktów, ewentualnych odejściach oraz analizowanie tych danych.

Dodatkowo, informacje te nie powinny być wykorzystywane tylko do samej analizy zjawiska oraz wyciąganiu wniosków, ale również do aktywnego działania. Zauważywszy, że klient od dłuższego czasu nie dokonał zakupu, przedstawiciel dostawcy powinien się z nim skontaktować i spróbować przywrócić relację, a przynajmniej uzyskać informację zwrotną o powodach braku zamówień.

4.8.2. Bariery we współpracy z dostawcą według kupującego

Nawet przy zoptymalizowanym portfolio klientów i efektywnym wachlarzu instrumentów budujących lojalność, mogą wystąpić pewne trudności we współpracy przedsiębiorstw, na które przedsiębiorstwo ma w różnym stopniu wpływ. W wielu przypadkach niepowodzenie w budowaniu i utrzymywaniu relacji zamyka się jednak w brakach dostatecznej wiedzy, doświadczenia i zdolności firmy do zarządzania partnerstwem. Innymi słowy, taka firma niewystarczająco posiada tzw. kompetencje relacyjne [Światowiec- Szcepańska 2009].

Relatywnie często występującym i trudnym do przewidzenia problemem jest nieuczciwy partner. Celowe działanie na niekorzyść relacji jest trudne do przewidzenia i druga strona nie ma na to wpływu. Nierzetelność jednej ze stron wyklucza istnienie relacji opartej na zaufaniu. Jeżeli strony nadal będą ze sobą współpracować to najprawdopodobniej tylko ze względu na brak alternatywy lub możliwości uwolnienia się od tej współpracy. Warto zauważyć, że partner niekoniecznie musi być nierzetelny od początku trwania relacji. Może się bowiem zdarzyć, że partner postanowi rozszerzyć swoją działalność i zdywersyfikować ją o kolejne lub poprzedzające niż dotychczas etapy łańcucha dostaw. Stanie się wówczas bezpośrednim konkurentem swojego klienta lub dostawcy (w zależności od kierunku rozwoju), a dla osiągnięcia własnych korzyści materialnych, doprowadza do nieuczciwych działań konkurencyjnych.

Inną barierą we współpracy są problemy jednej ze stron. Mogą to być problemy kadrowe, finansowe, prawne, technologiczne czy nawet polityczne. Jeżeli do tej pory relacja była korzystna, przedsiębiorstwo powinno się zastanowić, jak problemy partnera przekładają się na relację, czy można poprawić sytuację, a jeśli tak, to czy warto pomóc partnerowi.

Istotną przeszkodą mogą być także prawne ograniczenia w kooperacji. Ze względu na pewne ustawy czy bariery cenowe i celne, przedsiębiorstwa mogą nie uzyskać zgody na

kooperację. W takim przypadku przedsiębiorstwa nie mają na zaistniałą sytuację wpływu i muszą zaprzestać kooperacji w dotychczasowej formie.

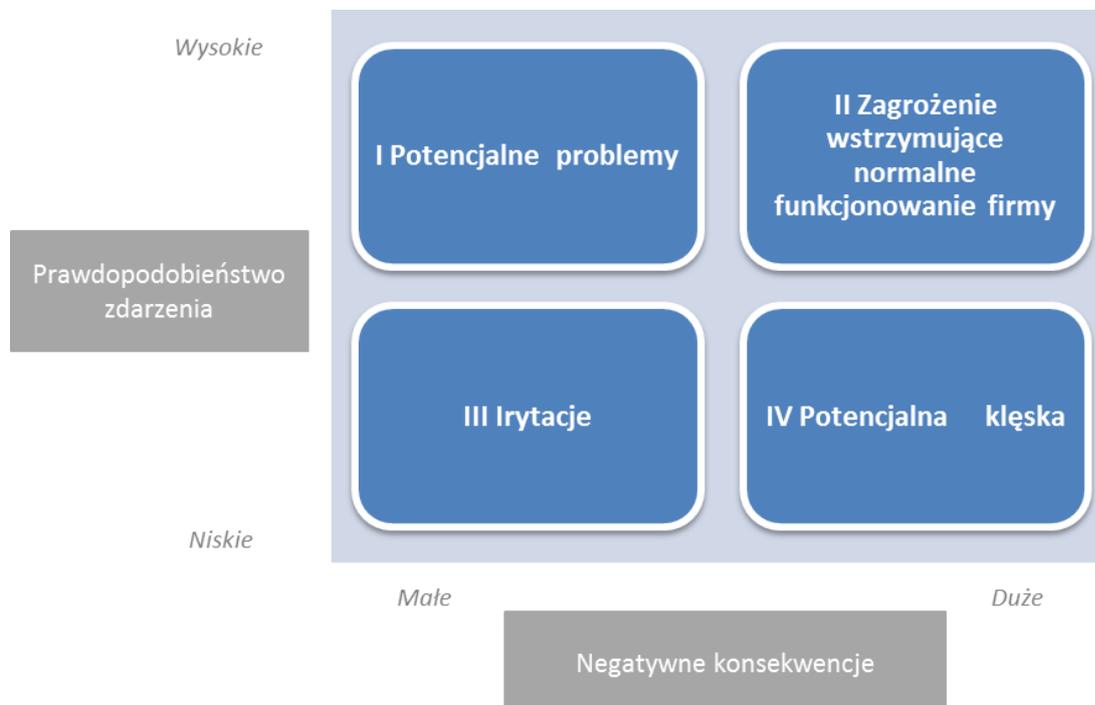
Zgodnie z zaprezentowanym na początku niniejszego rozdziału modelem, relacja może zostać zakończona na każdym etapie jej trwania. W fazach początkowych producent analizując rynek może wykluczyć punkt sprzedaży z regularnej obsługi swoich handlowców z uwagi na niespełnienie kryterium minimalnego zamówienia (szerzej opisane w części poświęconej segmentacji) lub nie zdecydować się złożyć oferty z powodów rozbieżności w strategii (np. producent towarów premium może nie chcieć, aby jego marki były dystrybuowane w dyskontach z obawy o dewaluację ich postrzeganej wartości). Analogicznie, klient już na etapie doboru dostawców może odrzucić ofertę producenta i związać się z jego konkurentem. O ile na tych etapach, kryterium finansowe ma bardzo duże znaczenie, o tyle w dojrzałej fazie relacji, znaczenia nabiera lojalność i aspekty ludzkie.

Niewielkie różnice w ofertach konkurencji nie są z reguły powodem zakończenia trwałej relacji. W długim okresie, ceny, promocje i warunki zakupu u poszczególnych producentów zmieniają się. Ze znacznie większym ryzykiem dla relacji może się wiązać sposób działania partnera. Nierzetelne rozliczenia, nietrzymanie się ustaleń czy brak możliwości dojścia do porozumienia mogą znacznie bardziej niszczyć zbudowaną relację niż aspekty czysto finansowe.

4.8.3. Ocena ryzyka w relacjach biznesowych

Nie jest możliwe przewidzenie wszystkich możliwych powodów i skutków niepowodzeń. Można natomiast oszacować poziom ryzyka ich wystąpienia. Jest to bowiem kombinacja prawdopodobieństwa zdarzenia i jego skutków. Inaczej mówiąc, jest miarą zagrożenia wynikającego z możliwości wystąpienia zdarzenia albo ewentualnych konsekwencji podjęcia błędnej decyzji.

Poniższa macierz przedstawia korelację prawdopodobieństwa zdarzenia mającego negatywny wpływ na relację biznesową oraz konsekwencji, do którego to zdarzenie prowadzi. Najbardziej uciążliwe są problemy z ćwiartki drugiej, te o wysokim prawdopodobieństwie i poważnych konsekwencjach. Zakłócają one normalne funkcjonowanie firm, przykładem takiego zdarzenia może być przerwa w dostawach. Takie sytuacje wymagają natychmiastowej reakcji, zwłaszcza, że prawdopodobieństwo zaistnienia sytuacji jest wysokie. W następnej kolejności przedsiębiorstwo powinno zająć się sytuacją opisaną w ćwiartce czwartej. Wprawdzie prawdopodobieństwo wystąpienia tej sytuacji jest niskie, jednak skutki mogą być poważne i znaczące dla przedsiębiorstwa.

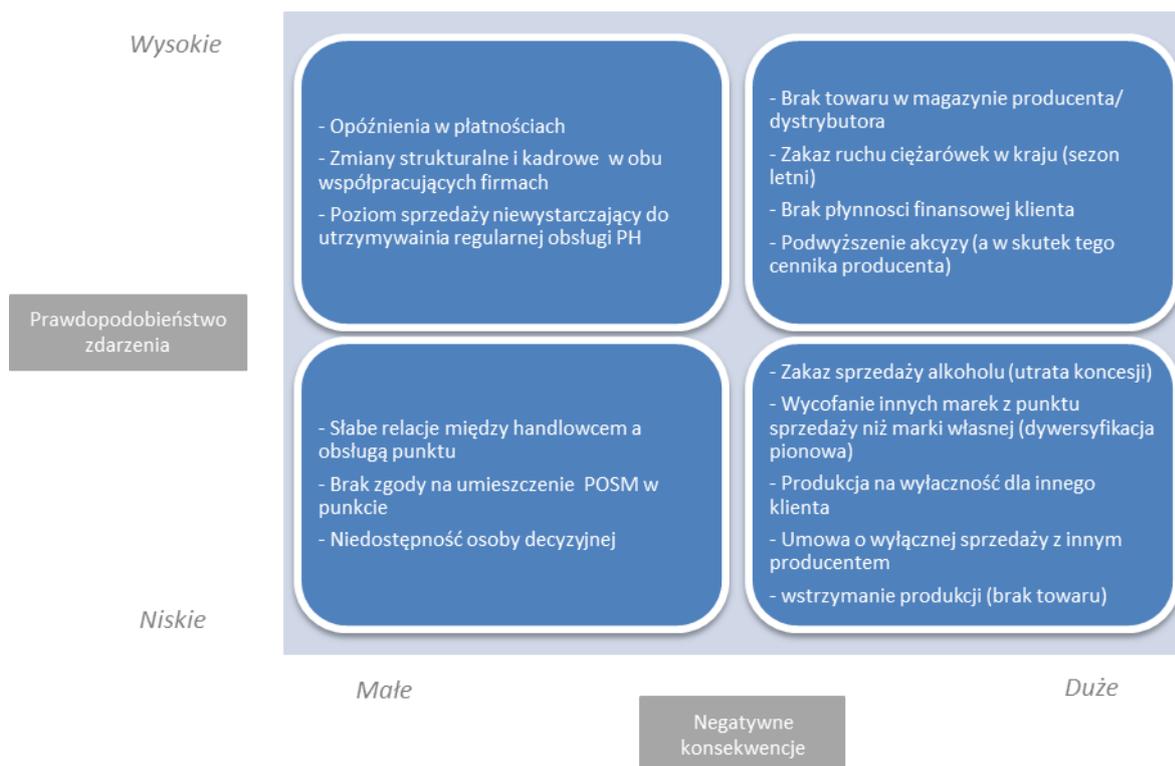


Rysunek 49 Ryzyko niepowodzenia w relacji określane na podstawie korelacji prawdopodobieństwa zdarzenia i jego konsekwencji.

Źródło: [Światowiec- Szczepańska 2009]

W ćwiartce pierwszej mieszczą się standardowe, zakłócenia, które występują z dużą częstotliwością i dużym prawdopodobieństwem jednak nie niosą ze sobą dużych konsekwencji. Zdarzenia zakwalifikowane do ćwiartki III są właściwie nieistotnymi, rzadko występującymi nieporozumieniami, które mogą prowadzić do pewnych irytacji. Te zdarzenia nie mają żadnego wpływu na strategiczny wymiar współpracy [Światowiec 2009].

W odniesieniu do współpracy między producentem napojów alkoholowych, a dystrybutorem jego produktów, można zidentyfikować szereg zdarzeń w każdej z ćwiartek. Matrycę taką można przygotować zarówno dla całego portfolio klientów, kanału sprzedaży lub klienta. Dla problemów, których prawdopodobieństwo jest wysokie, warto również przygotować wcześniej rozwiązania. Zwłaszcza, jeśli zdarzenia te mogą pociągać za sobą poważne konsekwencje. Analiza może być wsparciem i narzędziem ewaluacyjnym dla analizy odejść klientów, jeśli firma ma aktualnie taki problem.



Rysunek 50 Kategoryzacja ryzyka, jakie może wystąpić we współpracy dostawcy napojów alkoholowych z klientami instytucjonalnymi
 Źródło: opracowanie własne

Rysunek 50 prezentuje analizę potencjalnych niepowodzeń, które mogą się pojawić we współpracy dostawcy napojów alkoholowych ze swoimi klientami. Sprzedawca powinien określić prawdopodobieństwo wystąpienia tych niepowodzeń, aby móc uruchomić odpowiednia działania zapobiegające ich negatywnym konsekwencjom.

5. Analiza współpracy podmiotów rynkowych w świetle badań

Zadaniem, jakie autor postawił sobie na początku rozprawy była budowa modelu zarządzania relacjami z klientami B2B wraz z zestawem narzędzi do zastosowania na każdym jego etapie. Aby zrealizować główny cel pracy, autor zdefiniował obszary, które musi poznać by utworzyć wzór kolejnych kroków, przez które przechodzą strony w swojej współpracy. Tak powstały cele pomocnicze do celu głównego, które zostały przedstawione we wstępie niniejszej rozprawy. Obok stadiów relacji, tematem rozważań stała się różnorodność klientów jednej branży.

Schemat zaprezentowany na początku niniejszego rozdziału przedstawia etapy relacji od momentu poszukiwania potencjalnych partnerów, poprzez nawiązanie i rozwinięcie współpracy aż do stworzenia trwałej kooperacji lub jej zakończenia. Poprzez zdefiniowanie kierunku rozwoju relacji oraz zestawu narzędzi, które mogą znaleźć zastosowanie na każdym ze stadiów powstał model zarządzania relacjami z partnerem zarówno z punktu widzenia sprzedającego (producenta napojów alkoholowych) jak i kupującego (detalisty lub gastronomą).

Producenci napojów alkoholowych sprzedają takie same produkty do podmiotów działających w różnych kanałach sprzedaży. Te, mimo prowadzenia sprzedaży tych towarów i analogicznego celu nadrzędnego, jakim jest generowanie zysku, charakteryzują się inną specyfiką działania i odmiennymi założeniami w swojej strategii. Stąd pojawiły się przypuszczenia, że klienci instytucjonalni nawet działający w tej samej branży i współpracujące z tymi samymi dostawcami, mogą kierować się różnymi kryteriami doboru tych partnerów i w odmienny sposób oceniać oferowane im narzędzia. Rozważania te skutkowały postawieniem pierwszej, drugiej i trzeciej hipotezy badawczej.

Hipoteza czwarta została postawiona dla udowodnienia, że lojalność między dostawcą, a klientem w branży napojów alkoholowych nabiera istotnego znaczenia biznesowego wraz z czasem trwania ich współpracy. Na początkowym stadium kooperacji podmioty nie łączą żadną więź, zatem skłonić je do transakcji mogą głównie czynniki finansowe. Zgodnie z teoriami prezentowanymi w literaturze przedmiotu i przywoływanymi we wcześniejszej części pracy lojalność kontrahenta przekłada się wprost proporcjonalnie na rentowność współpracy, a sama relacja staje się wartościowym zasobem. Idąc tym tokiem rozważań, autor stawia tezę, że utrata lojalności między partnerami obniża wartość łączącej ich relacji i może stać się jedną z głównych przyczyn zakończenia współpracy. Do weryfikacji postawionych hipotez niezbędne było przeprowadzenie badań empirycznych.

Fakt, że w badanych relacjach branży napojów alkoholowych producent jest stroną bardziej aktywną i to po jego stronie czyniona jest znacząca większość inwestycji w instrumenty wspierające współpracę z kupującym na rynku instytucjonalnym oraz określony wcześniej poznawczo- utylitarny charakter niniejszej pracy z punktu widzenia menadżerów sprzedaży dodatkowo potwierdza konieczność przeprowadzenia badania empirycznych na próbie klientów B2B w badanej branży. Obok weryfikacji postawionych hipotez, wnioski z badań stanowią analizę postrzegania poszczególnych etapów relacji oraz narzędzi stosowanych przez producentów napojów alkoholowych z perspektywy ich klientów instytucjonalnych.

5.1. Opis przeprowadzonych badań

Autor zdecydował się na połączenie badań ilościowych i jakościowych przez wzgląd na obszar badawczy. W marketingu partnerskim bardzo istotne jest bowiem głębokie zrozumienie klienta i jego potrzeb oraz indywidualne podejście do partnera. Na rynku B2B produkt lub usługa jest używana w celach biznesowych i proces podejmowania decyzji jest znacznie bardziej skomplikowany i obejmuje znacznie większą ilość czynników wpływających na jego wybór [McNeil 2005]. Poprzez połączenie analizy literatury przedmiotu z metodami badawczymi ilościowymi i jakościowymi dokonano zabiegu triangulacji metodologicznej polegającego na konfrontacji trzech niezależnych źródeł, aby osiągnąć większą rzetelność wyników oraz trafniej wyjaśnić ewentualne wątpliwości.

Badanie ilościowe zostało przeprowadzone przez autora w latach 2010-2012 na 122 przedsiębiorstwach handlu detalicznego i gastronomicznego działających na terytorium Polski, które w okresie przeprowadzanego badania miały w swojej ofercie napoje alkoholowe. Badanie przeprowadzono w sześciu etapach:

- opracowanie kwestionariusza uwzględniającego wszystkie obszary niezbędne do weryfikacji postawionych hipotez badawczych oraz celów pomocniczych pracy;
- opracowanie kryteriów doboru respondentów oraz struktury badanej próby;
- badanie pilotażowe przeprowadzone we wrześniu 2010 r. na próbie 15 podmiotów;
- modyfikacja ankiety na bazie wątpliwości zgłoszonych podczas badania pilotażowego;
- przeprowadzenie badań (2010-2012);
- analiza wyników.

Respondenci badania ilościowego to przedstawiciele trzech kanałów sprzedaży: sieci detalicznych, detalistów niezrzeszonych oraz kanału HoReCa. Warunkami koniecznymi, dopuszczającymi ankietowanego do wypełnienia kwestionariusza były:

- posiadanie przez reprezentowany punkt sprzedaży koncesji na sprzedaż napojów alkoholowych;
- decyzyjność respondenta w zakresie wyboru dostawcy alkoholu i asortymentu.

Struktura przebadanych podmiotów stanowiła analogię rynku sprzedaży według liczebności placówek poszczególnych kanałów. Detal reprezentowany był przez ponad 75% ankietowanych, natomiast gastronomia przez niecałe 25%. Warto zauważyć, że mimo ilości punktów handlowych działających na terenie Polski sięgającej ponad 141 tysięcy w 2013 roku, ilość podmiotów podejmujących decyzje jest ponad 15% mniejsza z uwagi na istotny udział placówek przynależnych do sieci, zwłaszcza w przypadku największych formatów sklepów. Z tego względu autor wyodrębnił z ilości punktów sprzedaży w Polsce sieci detaliczne i gastronomiczne tworząc strukturę podmiotów podejmujących współpracę z dostawcami. Celowo pominięte zostały kioski, gdyż tylko bardzo niewielki ich odsetek prowadzi sprzedaż napojów alkoholowych.

Kanał/ segment	Ilość punktów	waga kanału (numerycznie)	ilość ankietowanych	waga kanału w przebadanej grupie (numerycznie)	Ilość przedsiębiorstw uwzględniając sieci
Detal	115 561		92		94 988
Hipermarkety	313	0,3%	3	3,3%	404
Supermarkety	5 368	4,6%	5	5,4%	
Duże formaty sklepów (bez HM i SM)	5 977	5,2%	6	6,5%	75 448
Średnie formaty sklepów	30 583	26,5%	27	29,3%	
Małe formaty sklepów	47 017	40,7%	41	44,6%	
Kioski	15 308	13,2%	-	0,0%	11 558
Sklepy cukierniczo- monopolowe	4 907	4,2%	7	7,6%	4 907
Stacje benzynowe	6 088	5,3%	3	3,3%	2 671
Gastronomia	25 765		30		24 398
Restauracje	10 972	42,6%	12	40,0%	9 989
Kawiarnie	3 986	15,5%	5	16,7%	3 680
Puby	10 807	41,9%	13	43,3%	10 729
Total	141 326		122		119 386

Tabela 16 Liczebność punktów sprzedaży po segmentach vs ilość ankiet w przeprowadzonym badaniu
Źródło: Opracowanie własne na podstawie Universe AC Nielsen 2012, GfK Polonia 2012, Ilości punktów należących do sieci detalicznych <http://www.e-sieci.pl/>, Raport o rynku franczyzy w Polsce 2013- Franchising.pl,

Segmenty, które zostały wyszczególnione są odzwierciedleniem struktury rynku prezentowanej przez agencje AC Nielsen oraz GfK Polonia:

- hipermarkety - sklepy o powierzchni powyżej 2500 m² i z przynajmniej dziesięcioma kasami, w których minimum 50% powierzchni sprzedaży stanowi dział samoobsługowy;

- supermarkety- sklepy o powierzchni od 301m² do 2500m² z przynajmniej dwoma kasami i działem samoobsługowym stanowiącym minimum 50% powierzchni sprzedaży;
- mniejsze formaty sklepów to punkty o powierzchni sprzedaży do 300 m², niezależnie od typu obsługi. Ze względu na wielkość powierzchni sprzedaży sklepy spożywcze podzielone są na:
 - duże format sklepów - minimum 101 m²;
 - średnie format sklepów - od 41 m² do 100 m²;
 - małe formaty sklepów - do 40 m²;
- sklepy cukierniczo- monopolowe to sklepy, w których minimum 51% powierzchni sprzedaży stanowią alkohole i/ lub słodycze (ocena wizualna ankieterów);
- stacje benzynowe - punkty prowadzące sprzedaż paliw oraz często także akcesoriów samochodowych;
- restauracje – punkty gastronomiczne oferujące posiłki;
- kawiarnie – punkty, których przeważającą część sprzedaży stanowią kawy, herbaty i artykuły cukiernicze;
- puby- lokale, w których główną sprzedaż stanowią alkohole.

W badaniu posłużono się techniką ankietową. Zastosowany został autorski kwestionariusz, która składał się z dziesięciu pytań zamkniętych jednokrotnego lub wielokrotnego wyboru. Kwestionariusz, którego wzór został umieszczony na końcu niniejszej pracy jako załącznik był wypełniany przez respondentów samodzielnie poprzez zaznaczenie odpowiedniego punktu.

Pierwsza część ankiety obejmowała cztery pytania jednokrotnego wyboru i stanowiła metryczkę punktu sprzedaży. Pytania o województwo, wielkość miejscowości oraz reprezentowany kanał sprzedaży służyły do zeryfikowania, czy badanie zostało przeprowadzone na grupie podmiotów odbowiadającej założeniom doboru próby. Określenie kanału warunkowało dodatkowo zbadaie różnorodności odpowiedzi w zależności od charakteru prowadzonej działalności i weryfikację postawionych hipotez. Kanał sprzedaży w procesie badawczym pełnił rolę zmiennej wyjaśniającej.

Część druga, składająca się z trzech pytań wielokrotnego i jednokrotnego wyboru dotyczyła początkowych etapów współpracy, a odpowiedzi w procesie wnioskowania stanowiły zmienne wyjaśniane. W tych pytaniach ankieta przewidywała możliwość podania odpowiedzi spoza listy podanych możliwości poprzez zaznaczenie odpowiedzi „Inne (proszę podać jakie)”, jednak żaden z ankietowanych nie podał odpowiedzi spoza listy.

Trzecia część ankiety dotyczyła rozwoju i zakończenia współpracy i obejmowała dwa pytania wielokrotnego wyboru, gdzie odpowiedzi były następnie zdefiniowane jako zmienne wyjaśniane oraz jedno pytanie jednokrotnego wyboru na pięciostopniowej skali Likerta dotyczące roli marki w branży B2B wzbogacające analizę zastosowania portfolio marketingu mix w marketingu partnerskim.

Efektom procesu wnioskowania było wygenerowanie logicznie i rzeczowo uszeregowanych twierdzeń składających się na teorię opisującą proces budowania relacji. W procesie analizy wyników skorzystano z pakietu oprogramowania do statystycznej analizy danych SPSS. Wykorzystano takie miary jak odchylenie standardowe, test U Manna–Whitneya czy współczynnik korelacji rho Spearmana. Wyniki przedstawiono w formie tabelarycznej oraz wykresów. Każda część interpretacji wyników pogłębiona jest o wyniki badań jakościowych.

Badania jakościowe przeprowadzono w roku 2015 na terenie województw wielkopolskiego, mazowieckiego i opolskiego. Wykorzystano metodę wywiadu indywidualnego przy swobodnym doborze próby 11 osób – 7 przedstawicieli detalu i 4 przedstawicieli gastronomii. Osoby biorące udział w badaniu jakościowym musiały spełnić kryteria doboru identyczne jak w badaniu ilościowych (decyzyjność w doborze dostawcy oraz koncesja na sprzedaż napojów alkoholowych), jednak były to osoby, które nie brały udziału w empirycznym badaniu jakościowym. Celem autora było uzyskanie rzetelnych danych dzięki wspomnianej wyżej triangulacji metodologicznej i uniknięcie sugerowania się możliwymi odpowiedziami z ankiety ilościowej. Dyskusje zostały przeprowadzone osobiście przez autora niniejszej pracy z zastosowaniem metody wywiadu swobodnego ukierunkowanego na bazie opracowanego scenariusza, który został umieszczony na końcu niniejszej pracy jako załącznik nr 2. Respondenci zostali poinformowani o celu wywiadu. Tematy podjęte z klientami podczas rozmów to:

- korzyści z długotrwałej współpracy między partnerami i istnienie lojalności w biznesie;
- narzędzia wspierające budowanie współpracy na rynku instytucjonalnym;
- czynniki mogące wpływać na pogorszenie lub nawet zerwanie współpracy między partnerami.

Wiarygodność wyników badań jakościowych zapewniona została użyciem technik zaproponowanych przez S. Shah i K. Corley [Czakon 2009]. Trafność wewnętrzną uzyskano poprzez przeprowadzenie wywiadów z respondentami z różnych kanałów i obszarów geograficznych, powtórzenie zebranych informacji wspólnie z nimi, a także wspomniany wyżej

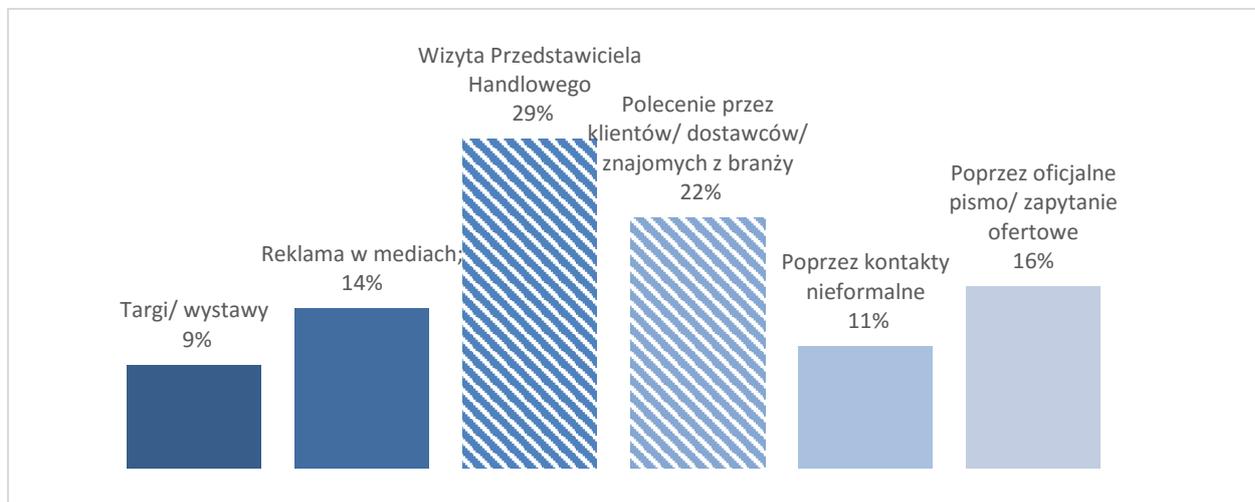
dobór podmiotów do badania jakościowego spoza próby w badaniu ilościowym. W zakresie trafności zewnętrznej, czyli możliwości przenoszenia, wnioski badań jakościowych znalazły odniesienie do wyników badań ilościowych. Rzetelność zapewniona została poprzez spełnienie kryteriów doboru próby przez ankietowanych. Dokładne notatki oraz dosłowna transkrypcja wszystkich wypowiedzi, która stanowiła podstawę analizy zapewniła obiektywność danych.

5.2. Sposoby poszukiwania dostawcy

W rozdziale czwartym niniejszej pracy autor wyszczególnił możliwe sposoby poszukiwania partnera na rynku instytucjonalnym zarówno przez producentów jak i ich klientów. Sprzedawcy z reguły aktywnie poszukują dystrybutorów dla swoich marek bazując przede wszystkim na monitorowaniu rynku przeprowadzanym systematycznie przez przedstawicieli handlowych. Tym samym klienci częściej stają się odbiorcami zapytań ofertowych niż aktywnymi poszukiwaczami dostawcy. W przeprowadzonym badaniu autor przeanalizował jak nawiązywane są pierwsze kontakty handlowe w branży napojów alkoholowych oraz które metody pozyskiwania dostawcy są najczęściej stosowane w poszczególnych kanałach. Respondenci zostali poproszeni o wybranie trzech praktykowanych przez nich sposobów poszukiwania dostawcy napojów alkoholowych do ich punktu. Wyniki wskazują na to, że detaliści i gastronomowie posługują się tradycyjnymi metodami poszukiwania dostawców. Ponad połowa odpowiedzi przypadła na kontakt poprzez Przedstawiciela Handlowego lub polecenie przez kogoś z branży. Te dwie odpowiedzi były najczęściej wskazywane we wszystkich trzech badanych kanałach- detalu zrzeszonym i niezrzeszonym oraz w gastronomii.

Bezsprzecznie dominującą metodą nawiązywania współpracy jest wizyta przedstawiciela handlowego producenta lub dystrybutora. Taki sposób rozpoczęcia współpracy stanowił 28,8% odpowiedzi (Rysunek 51). Wśród przedstawicieli jedenastu przebadanych segmentów, przedstawiciele sześciu w stu procentach wskazali właśnie tą metodę, w tym przedstawiciele wszystkich formatów kanału gastronomicznego. Tak wysoki wynik podkreśla istotną rolę handlowców w budowaniu relacji z klientami w małych placówkach detalicznych i gastronomicznych. Ta grupa klientów jest mniej chętna do aktywnego poszukiwania dostawcy i bardzo wysoko ceni sobie regularne wizyty handlowca. Zwłaszcza, że wiele najmniejszych punktów nie jest regularnie odwiedzana przez przedstawicieli producentów. W przypadku

nowootwartych, niezrzeszonych punktów przewagę w kategorii ma więc szansę zyskać ten przedstawiciel, który najszybciej nawiąże współpracę z detalistą lub gastronomem. Dlatego też stałe monitorowanie podległego rynku powinno być wpisane w rutynowe zadania handlowców.



Rysunek 51 Pytanie 5: W jaki sposób pozyskują Państwo najczęściej dostawców alkoholu do Państwa punktu sprzedaży? Pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru. Dane zostały przedstawione dla sumy respondentów ze wszystkich kanałów sprzedaży (N=122)

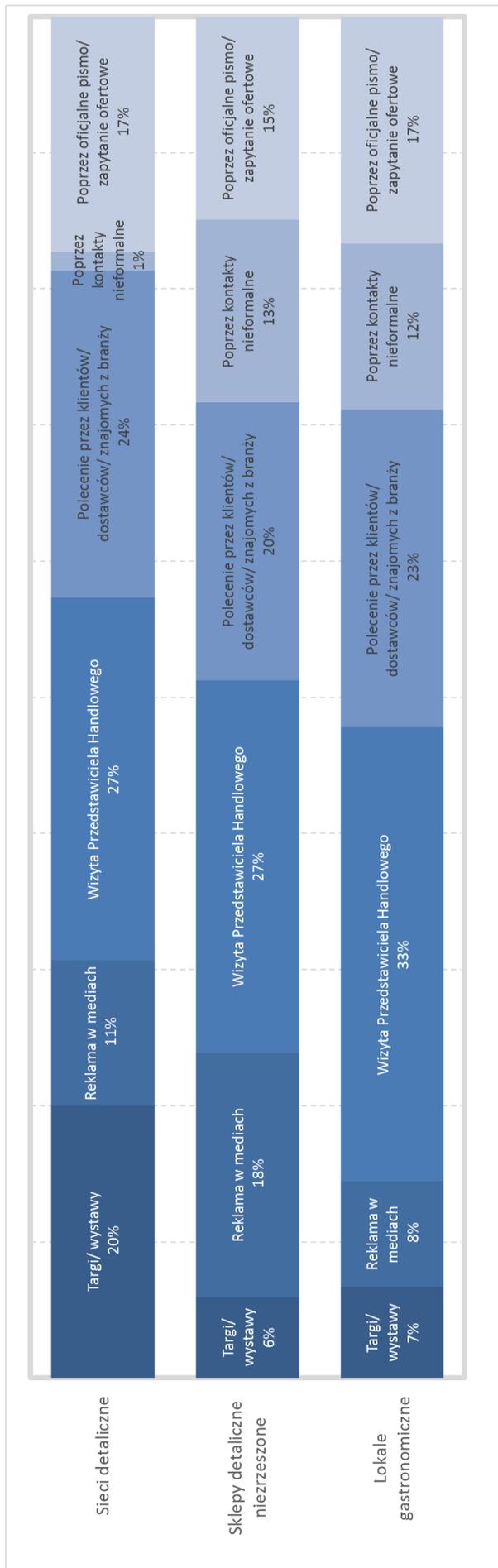
Obok wizyty przedstawiciela, która jest głównym impulsem do nawiązania kontaktu, około 22% właścicieli punktów sprzedaży rozpoczyna współpracę z dostawcami, których polecają im partnerzy lub znajomi z branży.

Jeżeli na wyniki nałożony zostanie filtr kanału sprzedaży i przynależności do sieci, widoczne staną się przede wszystkim różnice w relacji formalnych i zgodnych z procesami metod poszukiwania dostawców oraz poleceń włączając w to kontakty nieformalne. Wizyta przedstawiciela handlowego to główna metoda nawiązywania współpracy przede wszystkim z detalistami prowadzącymi niezrzeszone sklepy mniejszych formatów a także punktami sprzedaży gastronomicznej (100% przedstawicieli gastronomii wskazało w tym pytaniu wizytę PH). W dużych formatach handlu detalicznego i placówkach należących do sieci znaczenia nabierają formalne spotkania kadry zarządzającej przy okazji targów, wystaw czy wydarzeń branżowych oraz polecenia kontrahentów i oficjalne zapytania ofertowe (rysunek 52). W przypadku współpracy z dużymi sieciami detalicznymi obowiązują bowiem inne procedury niż w kontaktach z detalistami handlu tradycyjnego. W sieciach przedstawiciel pełni najczęściej rolę merchandisingową i raportową. Kontakt z przedstawicielem handlowym pozostaje sposobem nawiązywania kontaktu w mniejszych sieciach lokalnych oraz w niektórych sieciach

narodowych, w których istnieje możliwość ustalania akcji i serwisów w wymiarze lokalnym. Rozwijaniem współpracy oraz negocjacjami z kupcami danej sieci zajmuje się najczęściej pracownik do spraw kluczowych klientów odpowiedzialny za daną sieć lub kanał sprzedaży i to on jest najczęściej inicjatorem kontaktu. Wyjątkowo wysoki jest odsetek wskazań wydarzeń branżowych jako miejsca nawiązywania kontaktu w tym kanale (20% odpowiedzi). W zestawieniu ze wskazaniami kontaktów nieformalnych (1,1%) obrazuje, jak wysoki jest poziom sformalizowania między dostawcami a przedstawicielami handlu nowoczesnego.

Ten jest zdecydowanie niższy w detalu tradycyjnym oraz kanale gastronomicznym. Wśród detalistów niezrzeszonych 28% odpowiedzi objęły polecenia, z czego aż 13% to kontakty nieformalne. Z kolei w kanale gastronomicznym polecenia dostawców to 29% w tym 15% kanałami nieformalnymi czyli od znajomych lub rodziny. Reklama w mediach branżowych jest impulsem do nawiązania kontaktów dla detalistów niezrzeszonych. Prezentowane w niej nowości czy akcje producentów skłaniają tych klientów do nawiązania kontaktu i poszerzenia asortymentu o promowane produkty (18% odpowiedzi).

Producent napojów alkoholowych chcąc zwiększyć dystrybucję swoich produktów i poszerzyć zasięg bezpośredniego dotarcia do punktów handlowych powinien dostosować metodę działania do kanału sprzedaży, w którym planuje zintensyfikować działania. Planując zwiększyć ilość odwiedzanych punktów gastronomicznych oraz placówek niezależnych lub zrzeszonych w sieciach lokalnych powinien wyznaczyć w celach przedstawicieli handlowych dokładny monitoring rynku lub dokonać analizy odsprzedaży swoich produktów z kanału hurtowego do detalistów i gastronomów. Następnym etapem powinno być określenie pożądanego poziomu obsługi rynku uwzględniając ilość punktów oraz częstotliwość odwiedzin jako cel dla sił sprzedaży. Etap ten szczegółowo został opisany w części poświęconej wyznaczaniu optymalnego poziomu bezpośredniej obsługi rynku. Cel firmowy powinien być następnie skaskadowany do poziomu przedstawicieli handlowych poprzez wyznaczenie dla nich nowych baz oraz tras odwiedzin. Dzięki sieci znajomości własnych oraz innych uczestników rynku jak przedstawiciele hurtowników, handlowcy producentów nawiązują relacje z mniejszymi podmiotami na rynku.



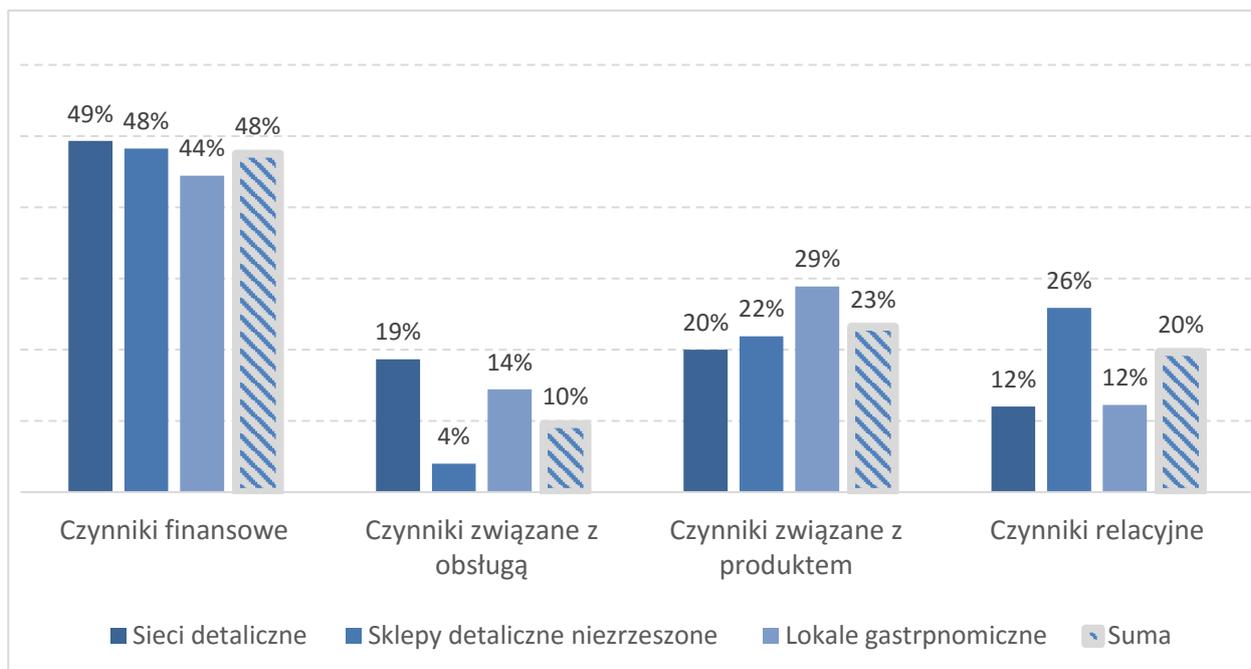
Rysunek 52 Pytanie 5: **W jaki sposób pozyskują Państwo najczęściej dostawców alkoholu do Państwa punktu sprzedaży?** Pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru. **Dane zostały przedstawione dla każdego kanału sprzedaży:** lokale gastronomiczne (N=30), sklepy detaliczne niezrzeszone (N=67), sieci detaliczne (N=25).
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ilościowego.

Jeśli producent planuje rozpocząć współpracę w sieci handlową lub gastronomiczną, kontakt powinien zostać nawiązany drogą formalną i zgodnie z ewentualnymi procedurami, jeśli klient takie przewidział. Strona sprzedająca powinna wystosować zapytanie ofertowe, pracownik dedykowany pracy z kluczowymi klientami powinien spróbować zorganizować oficjalne spotkanie z udziałem osób zarządzających z obu stron. Kluczowi klienci to również potencjalni odbiorcy korporacyjnej komunikacji marketingowej na targach i wydarzeniach branżowych zatem ich forma powinna być dostosowana do tego typu odbiorców.

5.3. Kryteria doboru dostawcy z punktu widzenia dystrybutora napojów alkoholowych

W celu wyselekcjonowania z populacji sklepów detalicznych oraz punktów gastronomicznych grupy potencjalnych klientów, do których skierowane zostaną narzędzia rozwijające współpracę, producent kieruje się najczęściej kryterium potencjału sprzedaży, a także obecnością grupy docelowej jego marek w placówce. Detalista lub gastronom prowadzi sprzedaż zakupionych produktów do konsumentów, zatem wybór dostawcy definiuje jednocześnie ofertę dla końcowego odbiorcy. Trafność tej decyzji staje się więc kluczowa dla dalszego rozwoju biznesu dystrybutora.

Czynniki, które wpływają na tę decyzję zostały podzielone przez autora na cztery grupy: finansowe, ściśle powiązane z rentownością współpracy (w tym wysokością marży klienta), produktowe związane z popularnością oferowanych towarów, organizacyjne, powiązane z dodatkowymi usługami oferowanymi przez sprzedającego oraz pozaekonomiczne związane z relacjami międzyludzkimi nieprzekładającymi się bezpośrednio na wymierną wartość dodaną dla klienta. Przykładowe czynniki z każdej grupy zostały zaprezentowane w badaniu, w części poświęconej etapowi wyboru dostawcy przez dystrybutora. Respondenci zostali poproszeni o wskazanie trzech głównych kryteriów, którymi się kierują wybierając dostawcę alkoholu do punktu, którym zarządzają. Kolejność odpowiedzi nie była brana pod uwagę i wszystkie trzy wskazania zostały traktowane równorzędnie. Omawiana część badania miała pomóc określić, które z przywołanych grup kryteriów są dla klienta instytucjonalnego najbardziej istotne i jakie są dominujące czynniki wyboru dostawcy alkoholu dla przedstawicieli poszczególnych kanałów sprzedaży.

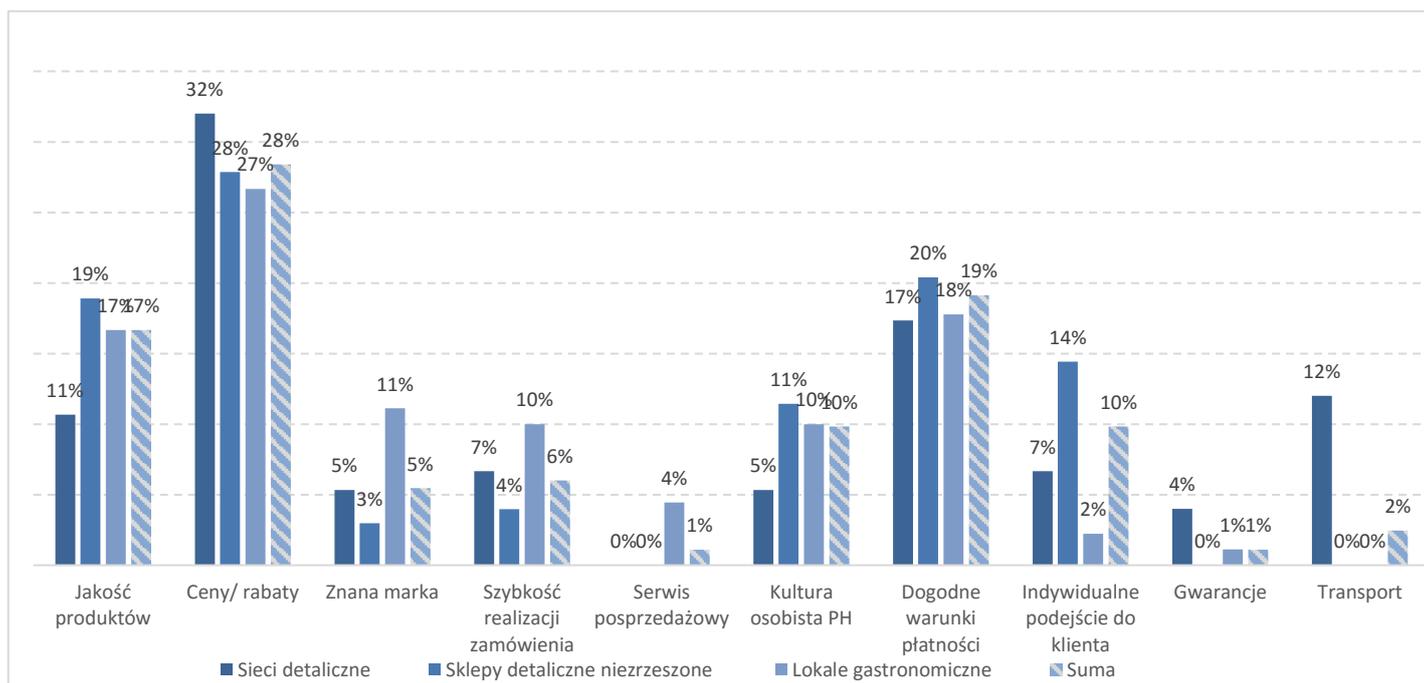


Rysunek 53 Pytanie 6: **Jakie według Państwa są najważniejsze kryteria wyboru dostawcy alkoholu?** Pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru. **Dane dla grup czynników zostały przedstawione dla każdego kanału sprzedaży:** lokale gastronomiczne (N=30), sklepy detaliczne niezrzeszone (N=67), sieci detaliczne (N=25).
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ilościowego.

Prawie połowa odpowiedzi w każdym kanale (rysunek 53) obejmowała kryteria związane bezpośrednio z atrakcyjnością finansową współpracy (suma całego badania 47,5%). Czynniki związane z produktem były drugą najważniejszą grupą czynników pod względem ilości odpowiedzi dla kanału gastronomicznego oraz sieci detalicznych. Dla przedstawicieli handlu tradycyjnego drugą grupą czynników były te związane z relacjami między ludzkimi.

Szczegółowe wyniki badania prezentujące rozkład wyników na poszczególne czynniki w badanych kanałach oraz w całym badaniu przedstawia rysunek 54. Do czynników finansowych zaliczono ceny, rabaty oraz dogodne warunki płatności. Grupę czynników w zakresie obsługi stanowiła obsługa posprzedażowa, szybkość realizacji zamówienia i dostawy, czynniki produktowe to jakość produktów, gwarancje i znana marka, natomiast do czynników związanych z relacjami międzyludzkimi zaliczono indywidualne podejście do klienta oraz kulturę osobistą Przedstawiciela Handlowego. We wszystkich kanałach sprzedaży jako najważniejsze kryteria wskazywano cennik produktów, rabaty oraz dogodne warunki płatności, co umieściło czynniki finansowe na pierwszym miejscu zarówno w każdym kanale jak i w całym badaniu. W przypadku sześciu segmentów, 100% ankietowanych wskazało wśród

swoich trzech odpowiedzi te dwa kryteria. Dowodzi to bardzo wysokiemu priorytetowi kwestii finansowych w początkowej fazie relacji niezależnie od reprezentowanego segmentu.



Rysunek 54 Pytanie 6: **Jakie według Państwa są najważniejsze kryteria wyboru dostawcy alkoholu?** Pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru. **Dane dla pojedynczych kryteriów zostały przedstawione dla każdego kanału sprzedaży:** lokale gastronomiczne (N=30), sklepy detaliczne niezrzeszone (N=67), sieci detaliczne (N=25). Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ilościowego.

Drugą najważniejszą grupą czynników dla wszystkich kanałów były te bezpośrednio związane z oferowanymi produktami. Jednak na tym poziomie szczegółowości danych odpowiedzi rozkładają się już inaczej w zależności od reprezentowanego kanału. Dla kanału gastronomicznego oraz niezrzeszonych punktów detalicznych bardzo ważna jest jakość produktów. Tak duża istotność czynników związanych z produktami wskazuje na to, że mniejsi detaliści i gastronomowie mimo braku wdrożonej polityki zarządzania kategorią wiedzą jakie produkty odpowiadają na potrzeby konsumentów i mają świadomość, że ich obecność w ofercie gwarantuje wysoką rotację towarów oraz zyski. W przypadku bardzo popularnych marek, ich obecność na półce może nawet zapobiegać odejściu konsumentów, którzy są danej marce lojalni i w przypadku jej braku, są gotowi udać się do innej placówki. Istotnym jest również fakt, że ceny w tych punktach są nierzadko wyższe niż w dużych sieciach, a z uwagi na mniejszą skalę nie ma możliwości obniżenia ich przez rozłożenie kosztów prowadzenia działalności na duży wolumen sprzedaży i konieczne jest utrzymanie wyższej marży jednostkowej. Nie mniej jednak, kupujący porównują oferty w różnych kanałach i punktach

więc aby pozostać atrakcyjnym dystrybutorem, wyższe ceny muszą być usprawiedliwione znaną marką i wysoką jakością produktów. W przypadku większych formatów, które przyciągają kupujących ofertami promocyjnymi, jakość oferowanego asortymentu ma mniejsze znaczenie, ponieważ także kupujący poszukując najtańszych ofert jest na nią mniej wrażliwy. To również tłumaczy największą dysproporcję kryterium ceny do jakości w handlu nowoczesnym (32% vs 11%) wśród wszystkich badanych kanałów (28% vs 19% w handlu tradycyjnym i 27% vs 17% w gastronomii).

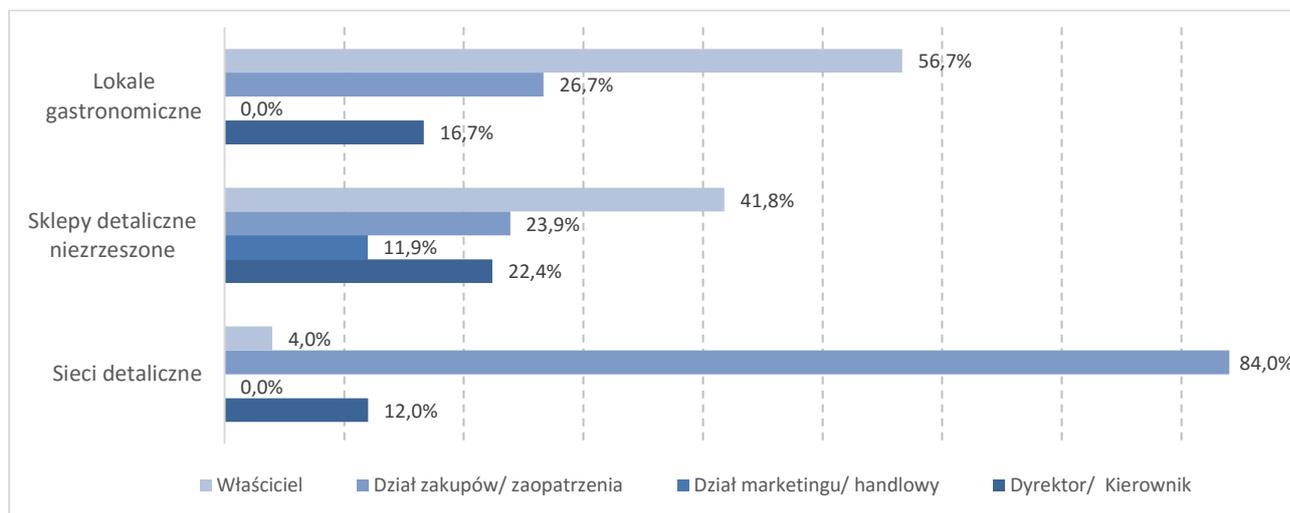
Czynniki związane z relacjami międzyludzkimi były drugą najważniejszą grupą kryteriów tylko dla przedstawicieli handlu tradycyjnego (26% odpowiedzi). Wysoka nota wynika zarówno z dużej liczby wskazań indywidualnego podejścia do klienta (14%), jak i wysokiej kultury PH (11%). Są to wyniki o tyle ciekawe, że indywidualne ustalenia kontraktowe pojawiają się praktycznie tylko we współpracy między producentem, a siecią detaliczną oraz często we współpracy dostawcy z lokalem gastronomicznym, a ze sklepami niezrzeszonymi sporadycznie. Z tymi ostatnimi mogą pojawiać się generyczne porozumienia dotyczące obecności asortymentu, wstawienia szafy chłodniczej czy dodatkowych ekspozycji, ale rzadko są to indywidualnie negocjowane kontrakty. Wysoki odsetek wskazań indywidualnego podejścia może świadczyć o zainteresowaniu detalistów wspólnymi planami rozwoju biznesu z handlowcem. Rekomendowane jest zatem, by przedstawiciele w ramach zarządzania podległym obszarem budowali takie plany i zacieśniali współpracę ze swoimi partnerami. Jest to bowiem szansa na zdobycie przewagi konkurencyjnej na mniejszych obszarach.

Kultura osobista PH wpływa na decyzje wyboru w kanale detalicznym niezrzeszonym (11% odpowiedzi). Dla większości rozmówców w ramach wywiadów indywidualnych reprezentujących detal niezależny wizyta przedstawicieli producentów była pożądana. Padła opinia, że *na pewno nie mogłoby ich nie być. Dobrze że są*. Jednak warunkiem efektywności tych wizyt jest ich systematyczność *dobrze, że przyjedzie, bo jakieś nowinki mi powie, ale nie odczuwam (...) braku takich, co pojawiają się 2 razy w roku*. W handlu zorganizowanym kultura osobista handlowca ma najmniejsze znaczenie w podejmowaniu decyzji o wyborze dostawcy (5% odpowiedzi). Naturalną przyczyną tak niskiego wyniku jest fakt, że przedstawiciel w sieciach detalicznych, jak już wspomniano, rzadko jest stroną negocjacyjną we współpracy z centralą sieci. Może najczęściej ustalać tylko działania lokalne i dbać o utrzymanie serwisów, do których sieć zobowiązała się w umowie z dostawcą. Takie też opinie pojawiały się w wywiadach indywidualnych z przedstawicielami sieci. Jeden z rozmówców reprezentujący dużą sieć detaliczną stwierdził, że *wizyta przedstawiciela to coś normalnego i praca*

operacyjna. Nie postrzegam tego jako wartość dodaną, to raczej dla producenta lepiej, że ich handlowiec do nas przyjeżdża.

Specyfikę prowadzonej działalności prezentują także wyniki wskazywanych jako kryteria doboru dostawcy czynników związanych z obsługą w poszczególnych kanałach. Usługi posprzedażowe są potrzebne w kanale gastronomicznym (4% odpowiedzi vs 0% w pozostałych kanałach). Zwłaszcza w przypadku współpracy z browarami, gdy w lokalu zamontowana jest instalacja przeznaczona do wyszynku piwa. Profesjonalne utrzymanie takiej instalacji jest kluczowe dla jakości serwowanego napoju. Z kolei transport do punktu wskazywali tylko przedstawiciele sieci detalicznych (12% odpowiedzi). Mniejsze formaty i punkty niezrzeszone jak już wyjaśniono w części poświęconej charakterystyce kanałów sprzedaży najczęściej nie mają dostaw bezpośrednich, ale dokonują zakupów w hurtowniach i to na pośredników przeniesiony jest obowiązek dostawy lub nabywają napoje alkoholowe samodzielnie w halach Cash and Carry. W związku z tym szybkość realizacji zamówienia, który został wskazany przez przedstawicieli wszystkich kanałów (10% lokale gastronomiczne, 7% detal nowoczesny, 4% detal tradycyjny) powinien być rozumiany w inny sposób w zależności od kanału. W handlu nowoczesnym dotyczy dostaw wykonanych przez producenta po złożeniu zamówienie i jest to najczęściej ujęte w warunkach umowy między stronami. W detalu tradycyjnym i lokalach gastronomicznych czas dostawy liczy jako sumę czasu od złożenia zamówienia do przedstawiciela producenta (czasami przedstawiciela hurtowni) i przekazania go do realizacji przez hurt. W tym drugim przypadku producenci muszą zatem dbać o odpowiednią ilość zapasu swoich produktów w hurcie, by zamówienia mogły być realizowane systematycznie i w sposób ciągły.

Na etapie selekcji dostawców i asortymentu ważne jest również fakt kto podejmuje decyzję o współpracy z konkretnym partnerem. Jego doświadczenie, wiedza oraz cele stanowiska, które pełni przekładają się bezpośrednio na kryteria, którymi się kieruje. Rysunek 55 prezentuje wyniki przeprowadzonego badania. Respondenci wskazywali jednostkę odpowiedzialną za decydowanie o wyborze dostawcy. Ankietowani mogli wybrać tylko jedną z prezentowanych odpowiedzi lub wskazać inną osobę spoza listy podanych możliwości. Celowo pominięto prezentację wyników całej badanej populacji z uwagi na nierównoliczność grup i widoczne dysproporcje w odpowiedziach w poszczególnych kanałach.

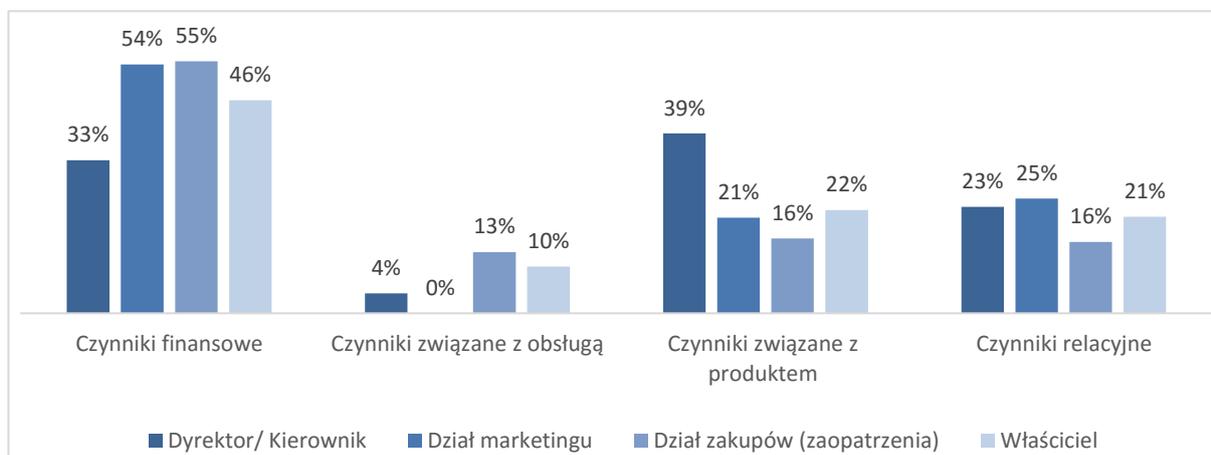


Rysunek 55 Pytanie 7: Kto w reprezentowanym przez Państwo punkcie sprzedaży negocjuje warunki współpracy z dostawcą napojów alkoholowych? Pytanie z możliwością jednokrotnego wyboru. Dane zostały przedstawione dla każdego kanału sprzedaży: lokale gastronomiczne (N=30), sklepy detaliczne niezrzeszone (N=67), sieci detaliczne (N=25).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ilościowego

W sieciach detalicznych prawie zawsze występuje dział zakupów odpowiedzialny za asortyment w punkcie sprzedaży. Kupiec zarządza kategorią, za którą odpowiada, wyznacza asortyment, który pojawi się w punkcie sprzedaży i to z nim współpracuje handlowiec producenta (84% ankietowanych). W niektórych, zwłaszcza mniejszych sieciach za zakup odpowiada menadżer placówki (12%), najrzadziej (4%) właściciel (np. jeśli jest to sieć franczyzowa i decyzje o dostępnym asortymencie leżą w gestii zarządzającego punktem). Całkowicie inaczej wygląda proces w handlu tradycyjnym i pod kątem podejmowania ośrodka podejmowania decyzji, jest to najbardziej heterogeniczny z badanych kanałów. Decyzje dotyczące asortymentu podejmuje najczęściej właściciel, gdyż on pełni rolę jedyne go zarządzającego sklepem (41,8%). Znacznie rzadziej w działalności punktów niezrzeszonych występuje dział zakupów lub dział handlowy na którym spoczywa ta odpowiedzialność (23,9%). Nieco ponad 1/5 przedstawicieli detalu niezrzeszonego (22,4%) wskazała kierownika lub dyrektora sklepu jako osobę, która ma prawo dokonywać zakupu towaru. Handel tradycyjny to jedyny z kanałów, w którym pojawiał się dział handlowy/marketingu jako wyznaczający asortyment i dostawcę (11,9%). W kanale gastronomicznym decyzyjność w zakresie doboru asortymentu jest bardziej scentralizowana. W tym kanale, jak już wspomniano powszechne są umowy o promocji i ekskluzywnej sprzedaży produktów jednego producenta, które bezpośrednio przekładają się na ofertę lokalu. Tak kluczowe decyzje podejmuje więc zazwyczaj tylko właściciel (56,7%) lub menadżer lokalu (16,7%). Ponad co czwarty ankietowany (26,7%) wskazał możliwość podejmowania takich decyzji przez dział

zakupów. Te bowiem rzadziej występują w kanale HoReCa. Pogłębiając zidentyfikowane zależności, dokonano analizy korelacji dwóch wymiarów: kanału sprzedaży i ośrodka podejmowania decyzji o wyborze dostawcy napojów alkoholowych. Test Rho Spearmana dowiódł istotną statystycznie, słabą, ujemną korelację między wielkościami ($p < 0,05$). Szczegółowe wyniki testu umieszczone zostały na końcu pracy jako załącznik.



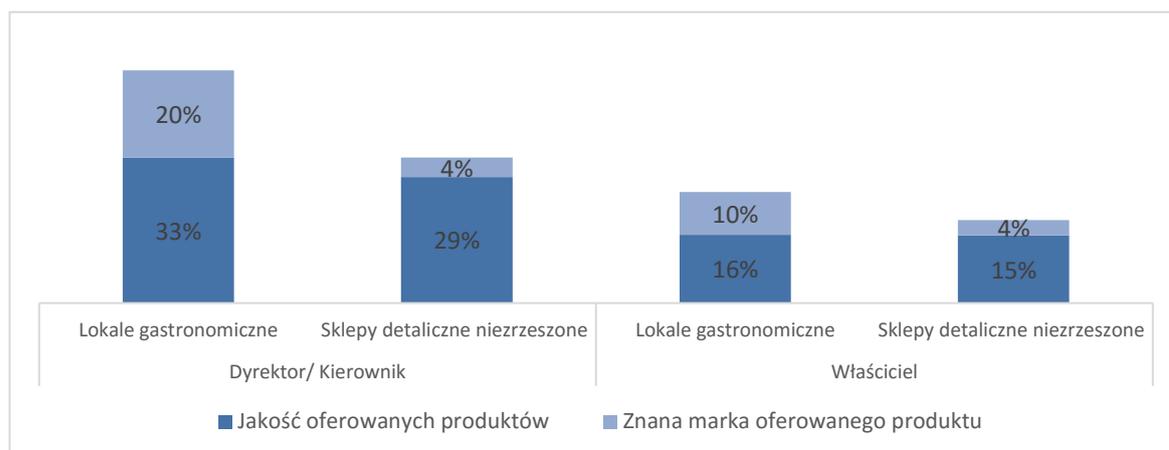
Rysunek 56 Pytanie 6: **Jakie według Państwa są najważniejsze kryteria wyboru dostawcy alkoholu?** Pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru. **Dane dla grup kryteriów zostały przedstawione dla każdego ośrodka podejmowania decyzji o wyborze dostawcy.**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ilościowego.

Biorąc pod uwagę powyższą zależność, autor przeanalizował kryteria doboru dostawcy w zależności od ośrodka podejmowania decyzji przez klienta, aby zweryfikować, czy czynniki te różnią się w zależności od poziomu centralizacji decyzji oraz wyspecjalizowania jednostek. Rysunek 56 prezentuje wybór grup czynników, którymi się kieruje decydent w zależności od pełnionej funkcji. Czynniki finansowe, które były najważniejszą grupą dla wszystkich kanałów są zdecydowanie najważniejszymi czynnikami wyboru dla pracowników działu zakupów (55% odpowiedzi) i handlowych (54%).

Tak wysoki odsetek odpowiedzi przypadający na kryterium rentowności współpracy wynika z faktu, że pracownicy wymienionych działów mają wyznaczone do osiągnięcia konkretne cele wyrażone w mierzalnych wskaźnikach. Czynniki finansowe są również priorytetowymi kryteriami dla właściciela placówki (46%). Ciekawym wyjątkiem jest, że dla zarządzających punktem, niebędących właścicielami, głównymi czynnikami wyboru są te związane z produktem (39%) i przywyższają wynik czynników finansowych (33%). Powodem może być wskazywanie jakości produktów (33%) i ich znanej marki (20%) jako priorytetu przez

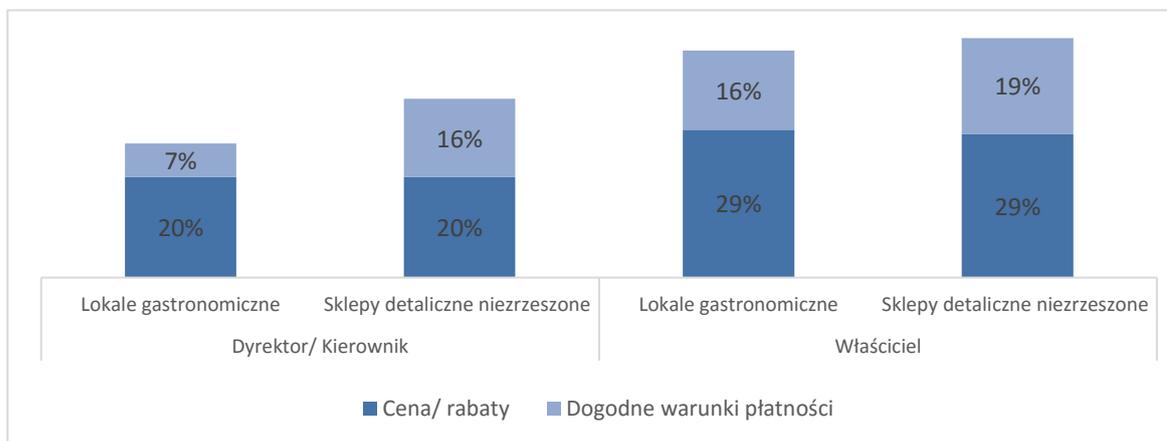
menadżerów lokali gastronomicznych oraz kierowników sklepów (kolejno 29% i 4%) (rysunek 57).



Rysunek 57 Pytanie 6: **Jakie według Państwa są najważniejsze kryteria wyboru dostawcy alkoholu?** Pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru. **Wybór jakości i znanej marki produktów przez właściciela placówki kandydowej i pracownika.**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ilościowego

Te same kryteria w przypadku wyborów dokonywanych przez właścicieli sklepów i lokali były niższe na korzyść kryteriów finansowych (ceny i rabaty oraz dogodne warunki płatności). Przewaga kryteriów finansowych nad czynnikami związanymi z produktem występuje zarówno w kanale gastronomicznym jak i w segmencie sklepów niezrzeszonych, czyli w obu kanałach, gdzie dominującym decydującym jest właściciel. Może istnieć kilka powodów przewagi kryteriów produktowych nad finansowymi w odpowiedziach udzielonych przez menadżerów. Pracownicy sklepów i lokali gastronomicznych często odbywają spotkania z handlowcami producentów napojów alkoholowych i wspólnie z nimi budują plany handlowe, merchandisingowe i promocyjne tworząc przy tym wizerunek sklepu i lokalu. Patrzą wtedy na biznes z innej perspektywy niż właściciel podejmujący decyzje ściśle finansowe mające na celu pokryć jego zobowiązania również wobec pracowników i maksymalizować swój zysk. Innym powodem przywołanej różnicy proporcji w odpowiedziach mogą być cele dla menadżerów ukierunkowane np. na obrót, wizerunek lokalu czy jednorazową wartość zakupów, a nie tylko rentowność.



Rysunek 58 Pytanie 6: **Jakie według Państwa są najważniejsze kryteria wyboru dostawcy alkoholu?** Pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru. **Wybór jakości i znanej marki produktów przez właściciela placówki kandydowej i pracownika.**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ilościowego

Analizując kryteria doboru dostawcy do punktów sprzedaży należy mieć na uwadze możliwości współwystępowania produktów różnych dostawców. W niezrzeszonych punktach detalicznych oraz w sieciach handlowych w asortymencie znajdują się produkty większości głównych producentów alkoholu. Wprawdzie w małych i średnich sklepach handlu tradycyjnego z uwagi na ograniczone miejsce wystawiennicze nie występuje pełne portfolio wszystkich producentów, jakkolwiek główne marki najczęściej są obecne. W tym wypadku, wyniki badań można przełożyć na wybór preferowanego producenta, którego produkty zajmą większą część miejsca poświęconego kategorii (na półce, w lodówce oraz na ekspozycjach). W sieciach detalicznych, dzięki większej ilości miejsca przeznaczanego na kategorie napojów alkoholowych, na półkach i w lodówkach może pojawić się zarówno pełen asortyment głównych graczy na rynku jak i produkty regionalne od mniejszych producentów jeśli tylko kupujący okażą zainteresowanie tak szeroką ofertą. W takiej sytuacji kryteria wyboru dostawcy sprowadzą się nie tyle do ograniczenia asortymentu do tego od preferowanego dostawcy, co wskazania producenta dominującego przyznając mu największą ilość miejsca ekspozycyjnego lub miana kapitana kategorii. Wybór jednego dostawcy jest najbardziej dosłowny w kanale gastronomicznym, ze względu na występowanie umów o ekskluzywnej sprzedaży produktów jednego producenta. Wyniki badań bezpośrednio przekładają się na wybór jednego partnera w każdej kategorii napojów alkoholowych, na której sprzedaż lokal ma pozwolenie (a więc jednego dostawcy piwa i jednego dostawcy alkoholi mocnych) w lokalu.

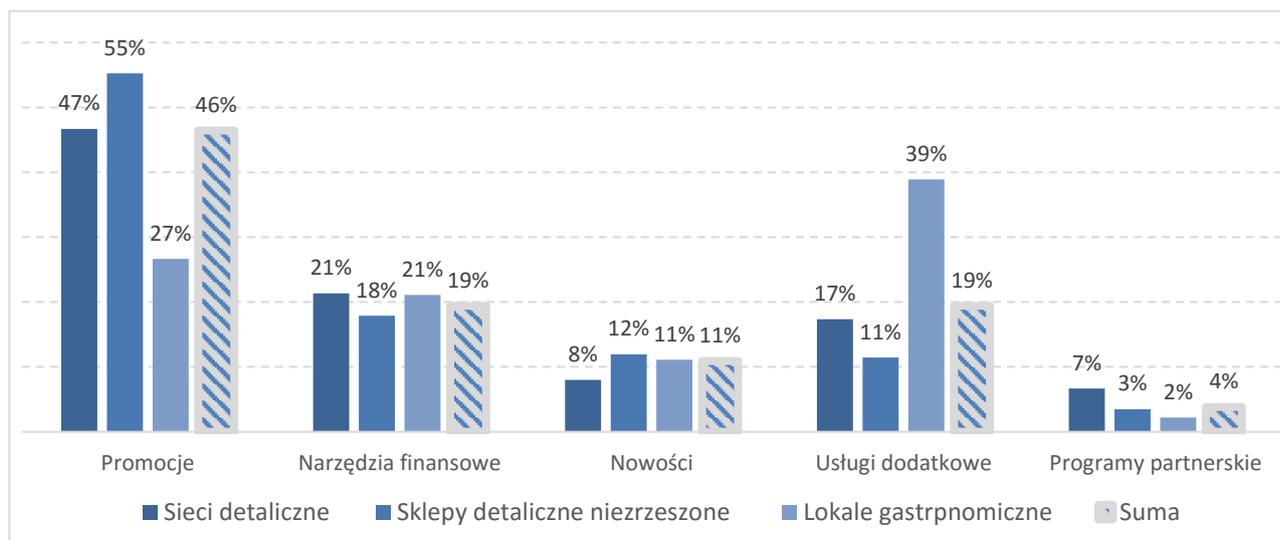
Hipoteza 1: Przedstawiciele gastronomii, detalu tradycyjnego i sieci detalicznych różnią się w zakresie stosowanych kryteriów doboru dostawcy napojów alkoholowych z uwagi na rolę, jaką te produkty pełnią w ich działalności.

Hipoteza pierwsza została potwierdzona na poziomie wyodrębnienia poszczególnych kryteriów determinujących wybór dostawcy napojów alkoholowych. Występowanie różnic wynika w dużym stopniu z istotności napojów alkoholowych w ramach pełnej oferty dystrybutora, a także funkcji, jaką te kategorie pełnią w placówce handlowej. W lokalach gastronomicznych, zwłaszcza tych o charakterze typowo pubowym lub klubowym napoje alkoholowe są produktami kluczowymi warunkującymi działalność gospodarczą. Marka produktu, jego jakość oraz specjalistyczny serwis są więc obok rentowności biznesu kluczowymi potrzebami klienta. Dla sieci detalicznych ważne będą z kolei transport oraz szybka realizacja zamówień. Kategorie napojów alkoholowych, choć ich waga nie jest tak duża, jak w gastronomii i handlu tradycyjnym, w pewnych momentach w roku są towarem generującym największy ruch w sklepie (święta, długie weekendy, weekendy wakacyjne). Zwiększona rotacja wymaga wtedy sprawnych dostaw i elastycznego działania. Mniejsze sklepy, jak już wspomniano, aby pozostać konkurencyjnymi, dążą do wyróżnienia się na tle konkurencji oraz oferowania jakości usprawiedliwiającej wyższe ceny. Ponieważ spora część obrotu tego kanału spoczywa na kategoriach piwa oraz alkoholi mocnych w opakowaniach o małych pojemnościach, od producentów tych towarów będą oczekiwały atrakcyjnej oferty oraz dodatkowych działań handlowych. Trzeba jednak zaznaczyć, że na ogólniejszym poziomie wyboru występują pewne zbieżności. Po zagregowaniu czynników w cztery grupy: czynniki o charakterze finansowym, produktowym, związanym z obsługą i relacjami, dla przedstawicieli wszystkich kanałów najważniejsze były czynniki finansowe, a następnie te związane z produktem.

5.4. Producentkie narzędzia wspierające relacje w ocenie klienta

W zakresie zarządzania relacjami z klientami, producenci wykorzystują bardzo szeroki zestaw narzędzi. Mogą one mieć charakter ściśle finansowy, mogą być wsparciem operacyjnym zwiększającym obroty w punkcie sprzedaży lub może to być pakiet zachęt ze strony producenta składających się na indywidualny program wspólnego rozwoju biznesu z detalistą lub gastronomem. Precyzyjny dobór efektywnych narzędzi we współpracy z konkretnym klientem warunkuje zwrot z poniesionych inwestycji. Przez efektywne narzędzie autor rozumie takie działanie producenta, które jest dobrze postrzegane i pożądane przez

klienta, buduje wartość relacji obu stron i prowadzi do wzmocnienia lojalności kupującego, a przy tym inwestycja w nie przynosi sprzedającemu pozytywny zwrot w długim okresie.



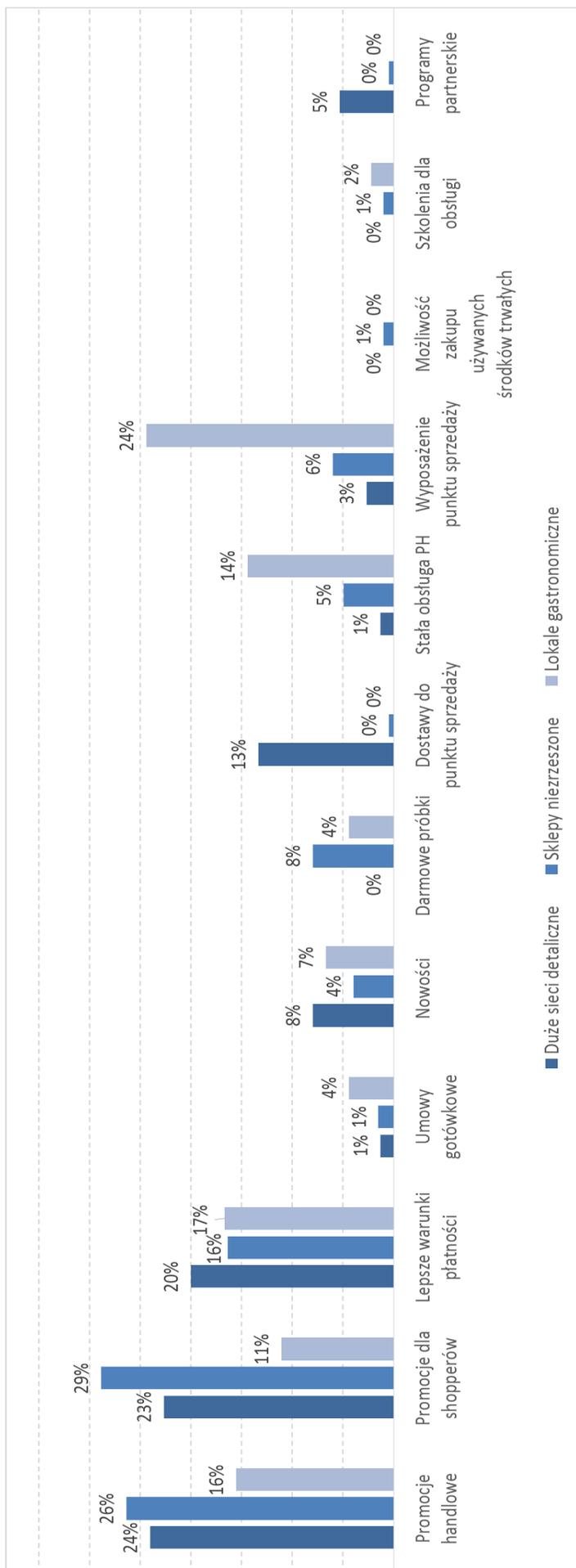
Rysunek 59 Pytanie 8: **Jakie instrumenty/ zachęty oferowane przez producentów napojów alkoholowych są dla Państwa najbardziej atrakcyjne z punktu widzenia współpracy?** Pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru. Dane dla grup narzędzi zostały przedstawione dla każdego kanału sprzedaży: lokale gastronomiczne (N=30), sklepy detaliczne niezrzeszone (N=67), sieci detaliczne (N=25).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ilościowego.

W badaniu przeprowadzonym przez autora, przedstawiciele sklepów detalicznych i lokali gastronomicznych mieli wskazać trzy najatrakcyjniejsze ich zdaniem zachęty do współpracy stosowane przez producentów alkoholu. Respondenci wybierali trzy równorzędne czynniki, nie szeregowali wskazanych odpowiedzi i nie nadawali im wag. Jako najbardziej atrakcyjne w kanale detalicznym (zarówno w sieciach, jak i w detalu niezrzeszonym) ocenione zostały promocje, odpowiednio 47% odpowiedzi w handlu nowoczesnym i 55% w handlu tradycyjnym (rysunek 59). W kanale gastronomicznym, najwyżej ocenianymi narzędziami są usługi dodatkowe (39%) natomiast promocje są dla przedstawicieli kanału HoReCa dopiero drugą najbardziej atrakcyjną zachętą we współpracy (27%). Narzędzia finansowe osiągnęły podobną wagę w każdym kanale. Co piąty respondent (21% odpowiedzi w sieciach detalicznych, 18% w sklepach niezrzeszonych i 21% w gastronomii) wskazywał ten rodzaj narzędzi jako skłaniający go do rozwijania współpracy z danym dostawcą. Najmniejsza ilość odpowiedzi przypadła na indywidualne programy partnerskie. Bardzo niskie wartości małych formatów tłumaczyć można oczywiście faktem, że te instrumenty zazwyczaj nie są do nich kierowane. Jednakże dla reprezentantów handlu nowoczesnego, którzy są głównymi adresatami tych narzędzi, również znalazły się one na ostatnim miejscu (7% odpowiedzi).

Analizując konkretne narzędzia wskazane przez reprezentantów poszczególnych kanałów, zauważyć można zbieżności odpowiedzi z charakterem prowadzonej działalności (rysunek 60). Wysoka wartość usług dodatkowych w gastronomii wynika przede wszystkim ze wskazywania wyposażenia punktu sprzedaży (24% odpowiedzi w kanale gastronomicznym) oraz stałej obsługi przez przedstawiciela handlowego (14%). W kanale HoReCa wyposażenie punktu sprzedaży (lodówki, nalewaki piwne, meble gastronomiczne, parasole, szkło i akcesoria barowe) to niezbędny sprzęt stanowiący jednocześnie bardzo duży koszt. Przeniesienie tych wydatków na dostawcę to istotne wsparcie dla lokalu. Również regularna obsługa przedstawiciela producenta i związane z nią szkolenia dla personelu mają w segmencie gastronomicznym szczególne znaczenie ze względu na bardziej skomplikowany charakter sprzedaży, gdzie elementem obsługi jest profesjonalne serwowanie alkoholu. W przypadku kategorii piwa, konieczne dla utrzymania odpowiedniej jakości jest dodatkowo regularne czyszczenie instalacji przeprowadzane przez przedstawiciela. Warunkuje ono wysoką jakość serwowanego produktu, tak wysoko cenioną w tym kanale.

Wyposażenie w lokalu gastronomicznym było bardzo często oceniane wyżej niż inne narzędzia i wymieniane jako priorytet we współpracy podczas badań jakościowych. Podkreślano np. że *spokój w kwestii zatowarowania w szkło, materiały (reklamowe – przyp. autora) i inne takie artykuły jest ważniejsze niż (...) karton wódki czy dwa*. Dla rozmówców ważne też było, aby wsparcie było systematyczne, a nie okazjonalne. Jeden z menadżerów znanego lokalu twierdzi, że *jeżeli chodzi o pracę w lokalu i żeby to wszystko funkcjonowało, dla mnie ważne jest wsparcie w materiały które są niezbędne do pracy (...) i z których korzystają pracownicy. Jeżeli ich potrzebuję i dostaję to jest dla mnie jasne, że mogę na nich (na dostawców- przyp. autora) polegać więc oni mogą polegać też na mnie i mają wszystko przypilnowane i tak jak sobie życzą*.



Rysunek 60 Pytanie 8: Jakie instrumenty/ zachęty oferowane przez producentów napojów alkoholowych są dla Państwa najbardziej atrakcyjne z punktu widzenia współpracy? Pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru. Dane dla poszczególnych narzędzi zostały przedstawione dla każdego kanału sprzedaży: lokale gastronomiczne (N=30), sklepy detaliczne niezrzeszone (N=67), sieci detaliczne (N=25).
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ilościowego.

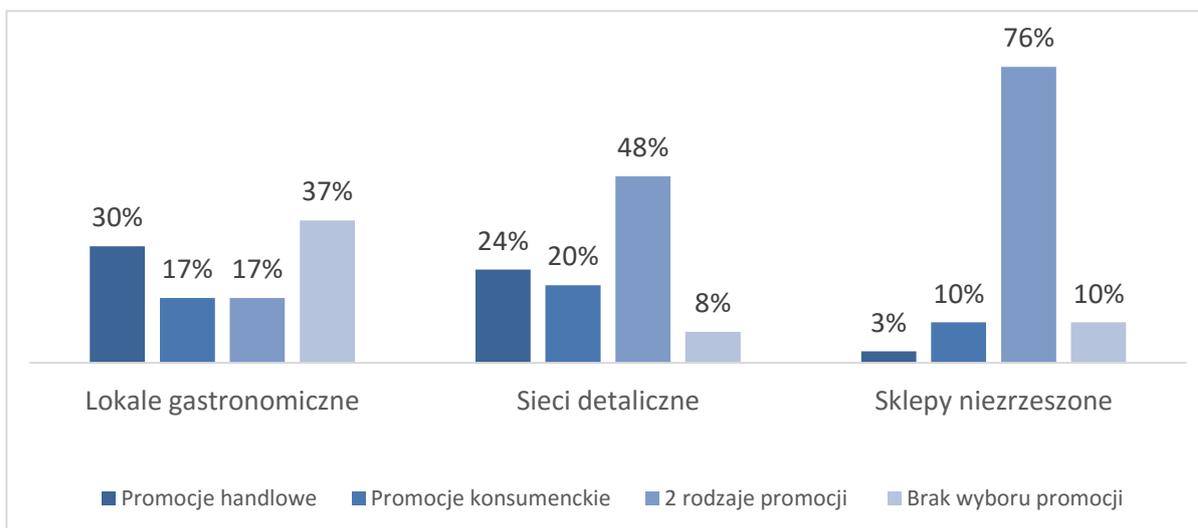
Umowy gotówkowe gwarantujące opłaty za prezentację i promocję produktów, jako że powszechnie występujące i opiewające na większe wartości, częściej wskazywane były w gastronomii (4% odpowiedzi) niż w detalu (po 1% w handlu tradycyjnym i w sieciach). W gastronomii opłata gotówkowa związana jest z ekskluzywną obecnością producenta w swojej kategorii, więc klient oprócz gotówki analizuje szczegółowo oferowany asortyment i dodatkowe wsparcie, gdyż będzie to dla niego jedyny asortyment z danego rodzaju alkoholu, który będzie oferował swoim gościom. Klienci podczas wywiadów wspominali: *oczywiście mam jakieś umowy za półkę, (...) i mam z tego jakieś korzyści, ale nie to jest najważniejsze*. Współpraca producentów z sieciami detalicznymi odbywa się zawsze na podstawie indywidualnie negocjowanej umowy dystrybucyjnej, która reguluje zarówno kwestie finansowe, logistyczne jak i promocyjne gwarantujące usługi świadczone w ramach sprzedaży. W detalu niezrzeszonym umowy i porozumienia gotówkowe dotyczą najszerzej usług merchandisingowych. W wywiadach indywidualnych, wśród wymienianych najatrakcyjniejszych korzyści ze współpracy *pieniądze za półkę* pojawiały się najczęściej w wypowiedziach przedstawicieli handlu tradycyjnego. Wśród narzędzi o charakterze finansowym wysoko oceniane są korzystne warunki płatności dla stałych klientów (20% odpowiedzi w detalu nowoczesnym, 16% w tradycyjnym i 17% w gastronomii). W umowach z narodowymi sieciami detalicznymi warunki płatności ustalane są na początku i stanowią integralną część umowy dystrybucyjnej. We współpracy z drobnym detalem oraz gastronomią kwestie regulowane są częściej pomiędzy klientem, a hurtownikiem. Jakkolwiek ankietowani w tym pytaniu potraktowali ten aspekt w sposób ogólny, bez różnicowania na producenta i pośrednika. Również w wywiadach indywidualnych aspekt regulowania zobowiązań wobec sprzedawcy zajmował ważne miejsce. Klienci handlu tradycyjnego mówili, że pozytywnie postrzegają współpracę z dostawcą, *jeśli jest możliwość zwrotu czy późniejszej zapłaty*, a w kontekście stałej współpracy rozmówczynie przyznała, że istotne są też terminy płatności: *kiedyś musiałam kupować za gotówkę, a teraz mam możliwość wzięcia towaru na termin, dlatego, że z nimi długo współpracuję*.

W detalu, zarówno zorganizowanym, jak i niezrzeszonym najwyżej oceniane narzędzia to promocje. Przy czym równie często wybierane były promocje handlowe skierowane do odbiorców handlowych obejmujące np. dodatkowe bezpłatne produkty przy zakupie większej ilości towarów (24% odpowiedzi w kanale sieci detalicznych, 26% w kanale niezrzeszonym), jak promocje konsumenckie z dodatkowymi mechanizmami dla klientów końcowych (23% w sieciach detalicznych, 29% w sklepach niezrzeszonych).

Rysunek 61 przedstawia analizę wyboru promocji po kanałach. Autor przyporządkował do każdego respondenta jedną z czterech możliwości klasyfikacji w kontekście wskazania promocji jako jednego z najwyżej ocenianych narzędzi: wybór tylko promocji handlowych, wybór tylko promocji konsumenckich, wybór obu tych rodzajów promocji jednocześnie, brak wyboru jakiegokolwiek narzędzia promocyjnego wśród trzech najwyżej ocenianych narzędzi. Zarówno w handlu tradycyjnym (76% respondentów), jak i nowoczesnym (48% respondentów) wybierano zarówno promocje B2B, jak i B2C jednocześnie. W wywiadach jakościowych, wśród narzędzi wymienianych spontanicznie aktywności promocyjne pojawiały się bardzo często. Przedstawiciel dużej sieci detalicznej powiedział nawet, że *każda promocja jest mile widziana*.

W handlu nowoczesnym tylko 8% ankietowanych nie wybrało wśród narzędzi żadnej promocji. Co czwarty (24%) wybrał promocje handlowe, natomiast co piąty (20%) promocję dla konsumentów. Aktywacje marketingowe są stałym elementem strategii sieci i ustalane są z producentami z pewnym czasowym wyprzedzeniem, a następnie prezentowane klientom końcowym w formie reklam w mediach i gazetkach promocyjnych. W handlu tradycyjnym relatywnie niewielka część ankietowanych wybrała jeden rodzaj promocji i były to raczej promocje dla ich klientów (10%). Dla ponad $\frac{3}{4}$ przedstawicieli kanału tradycyjnego promocje handlowe i konsumenckie były dwoma z trzech najwyżej ocenianych narzędzi, jakie może zaoferować detalista by rozwijać współpracę. Detaliści ze sklepów niezrzeszonych podczas rozmów mówili, że chętnie otrzymywaliby różnego rodzaju podarunki dla konsumentów jak: *gadżety które mogłyby zachęcić ludzi do kupna czegoś*. Jednak zgodnie twierdzą, że na początku pierwszej dekady XXI w. było takich promocji znacznie więcej niż po 10 latach: *kilka lat temu jeszcze coś oferowali, jakieś otwieracze, reklamówki, dziś już bardzo rzadko docierają z takimi akcjami*.

Najrzadziej aktywności promocyjne wskazywane były przez przedstawicieli kanału gastronomicznego. 37% respondentów z tych segmentów nie wybrało żadnej promocji. Wśród wymienionych w badaniu form zdecydowanie bardziej pożądana są promocje handlowe (w sumie 47% ankietowanych) niż konsumenckie (34%). Lokale gastronomiczne konkurują innymi instrumentami niż promocje i nie wydają gazetek reklamowych, toteż we współpracy poszukują innego wsparcia, a dodatkowe aktywności oceniane są jako mile widziane, ale nie niezbędne.



Rysunek 61 **Pytanie 8: Jakie instrumenty/ zachęty oferowane przez producentów napojów alkoholowych są dla Państwa najbardziej atrakcyjne z punktu widzenia współpracy?** Pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru. **Odsetek respondentów z poszczególnych kanałów sprzedaży wybierających promocje jako najbardziej atrakcyjne narzędzia.**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ilościowego.

Interesującym zagadnieniem jest postrzeganie obsługi przedstawiciela handlowego jako narzędzia wspierającego rozwój relacji. W badaniu ilościowym stała obsługa przedstawiciela to 14% odpowiedzi udzielonych przez przedstawicieli kanału gastronomicznego, 5% odpowiedzi ze sklepów niezrzeszonych i 1% z sieci detalicznych. Odnosząc się do ilości respondentów, która wskazała regularne wizyty handlowca w punkcie jako jedno z trzech najbardziej wartościowych narzędzi wspierających relację to wynik 45% ankietowanych w kanale gastronomicznym, 4% ankietowanych reprezentujących sieci detaliczne i 15% reprezentantów handlu tradycyjnego. W badaniu jakościowym, bez wspierania ankietą, wizyta przedstawiciela nie pojawiła się jako jedna ze spontanicznych odpowiedzi wskazujących atrakcyjne zachęty do współpracy w ocenie klienta narzędzia producentów. Autor każdorazowo musiał wykorzystać pytanie pomocnicze „Czy wizytę przedstawiciela postrzega Pan/ Pani również jako korzyść ze współpracy z dostawcą?” Po wsparciu rozmowy dodatkowym pytaniem, większość rozmówców zaliczała regularne wizyty przedstawicieli jako instrument, który wspiera budowanie relacji: *jest korzyść, bo oni mnie zawsze informują co nowego się u nich w firmie pojawiło*. Reprezentant gastronomii zapytany, czy przedstawiciele powinni przyjeżdżać do lokali powiedział: *jak najbardziej, myślę, że to, że się interesuje to jest bardzo na plus dla tej osoby*. Większość rozmówców wyraziła opinię, że wizyty przedstawicieli są potrzebne, a niektórzy nawet stwierdzili, że są one niezbędne: *współpraca by się nie odbywała bez kontaktu w cztery oczy, bez uzgadniania co i jak ma być. Nie wyobrażam sobie*

sytuacji, że dostają wytyczne na papierze. Wolę się spotkać i porozmawiać jakie są oczekiwania, co możemy dać, co możemy zaproponować, jak coś ma być zrobione. Jednak warunkiem pozytywnej oceny wizyt przedstawiciela i postrzegania tego jako korzyść dla klienta jest jakość tej wizyty. Szczególnie w gastronomii rozmówcy zauważali pogorszenie się jakości obsługi ich lokali przez przedstawicieli producentów napojów alkoholowych: *Szczególnie w niektórych firmach to widać. Kiedyś to się wiązało rzeczywiście z prawdziwą wizytą, rozmową, czasem miało charakter nawet towarzyski, dzisiaj to jest czysta kurtuazja i jadą dalej. Niewiele wnoszą.* Rozmówcy najniżej ocenili obsługę przedstawiciela, który nie trzyma się ustaleń: *Przedstawiciele mają tendencję do tego, że dużo obiecują, dużo mówią, a potem rzadko z czego się wywiązują.* Producenci napojów alkoholowych nie powinni więc rezygnować z zatrudniania handlowców odwiedzających klientów. Zwłaszcza w kanale gastronomicznym. Należy jednak mieć na uwadze jakość tej obsługi wyznaczając populację punktów na podległym terenie oraz ilość klientów w dziennej trasie odwiedzin w taki sposób, by umożliwić handlowcowi poświęcenie czasu każdemu partnerowi i omówić rozwój wspólnego biznesu. Szerzej pracę przedstawicieli opisano we wcześniejszej części pracy.

Z uwagi na działanie na różnych częściach rynku i realizując z dostawcami odmienne cele, przedstawiciele poszczególnych kanałów oczekują od producentów napojów alkoholowych, z którymi współpracują specyficznego dla reprezentowanej części rynku wsparcia.

Zarówno na bazie badań ilościowych, jak i wywiadów indywidualnych stwierdzić można, że klienci różnie oceniają poszczególne narzędzia i nie jest możliwe wybranie uniwersalnego zestawu, który miałby zastosowanie we wszystkich kanałach. Istnieje pewna grupa narzędzi, które zostały wskazywane relatywnie często we wszystkich kanałach, jak na przykład promocje konsumenckie i handlowe oraz korzystne warunki płatności. Jednak miejsce w rankingu oraz odsetek respondentów wybierających dane narzędzie różniły się między kanałami. Istnieją również instrumenty, które są kluczowe w danym kanale (jak wyposażenie punktu i obsługa PH w gastronomii czy bezpośrednie dostawy na magazyn sieci), ale są bardzo mało atrakcyjne dla reprezentantów pozostałych kanałów. Przywoływana rozbieżność odpowiedzi uzyskanych w badaniu ilościowym w poszczególnych kanałach i podkreślana specyfika działania poszczególnych podmiotów w badaniu jakościowym przyczyniły się do pozytywnej weryfikacji drugiej i trzeciej hipotezy badawczej.

Hipoteza 2: Ocena narzędzi stosowanych przez producentów napojów alkoholowych różni się pomiędzy przedstawicielami kanału gastronomicznego, detalu tradycyjnego oraz sieci detalicznych.

Hipoteza 3: Ocena narzędzi stosowanych przez producentów napojów alkoholowych wiąże się ze sposobem działania klienta instytucjonalnego.

Analizując wyniki części badania ilościowego i jakościowego poświęconego narzędziom rozwijającym współpracę z klientem, stwierdzić można, że ocena narzędzi stosowanych przez producentów z punktu widzenia klientów, jest bardzo subiektywna. Według autora, oprócz przywołanej wyżej specyfiki prowadzonej działalności istnieje jeszcze jedna przyczyna bardzo jednostronnego i uznaniowego patrzenia na zachęty producentów. Sprawiedliwa zapłata (ang. payment equity) jest zdefiniowana w literaturze przedmiotu jako uzasadniona cena za produkt lub usługę i jest ściśle powiązana z postrzeganą przez klienta wartością nabywanych dóbr [Bolton, Lemon, 1999, s. 173]. Kluczowe jest tu wyrażenie „postrzegana”. Pomijając bowiem upusty i gotówkę, precyzyjne określenie pozostałych korzyści i zachęt oferowanych przez sprzedawcę może być dla klienta pewną trudnością. Dodatkowo, interesującym wynikiem badań przeprowadzonych przez autora jest fakt, że umowy gotówkowe, czyli opłaty za miejsce ekspozycyjne lub opłaty za wyłączną sprzedaż w gastronomii są dla klientów mniej atrakcyjne niż próbki, materiały reklamowe czy promocje, mimo, że ich wartość realna przekracza wartość tych drugich. Na podstawie badania autor stawia dwie tezy:

- klienci cenią wyżej te instrumenty, do których sami nie mają dostępu, nawet jeśli ich realna wartość nominalna jest niższa niż ekwiwalent w gotówce, który ocenili niżej;
- postrzegana przez klientów wartość narzędzi wspierających lojalność we współpracy odbiega od realnej wartości tych narzędzi z punktu widzenia producenta czyli jego rzeczywistych kosztów.

Przytoczone powyżej stwierdzenia są ze sobą ściśle powiązane. Klienci mogą sami zorganizować szkolenie dla swojego personelu lub zakupić ogólnodostępne środki trwałe, jednak zorganizowanie szeroko komunikowanej w mediach akcji promocyjnej lub wyposażenie punktu sprzedaży w oryginalne, bardzo dobrej jakości materiały reklamowe lub nagrody dla konsumentów wiążą się ze znacznie wyższymi kosztami i trudnościami logistycznymi jak: kreacja instrumentów i mechanizmów promocyjnych, produkcja materiałów, brak praw do użycia rozpoznawanych przez klientów znaków towarowych. Dotyczy to zwłaszcza klientów niezrzeszonych, dla których narzędzia ATL nie są osiągalne finansowo lub ich wykorzystanie nie jest rentowne ze względu na małą skalę prowadzonej działalności. Zatem w związku z tym, że większość klientów nie wykorzystuje znacznej części tych narzędzi, trudno jest im ocenić ich rzeczywisty koszt, jaki ponosi producent. Jednocześnie biorąc pod uwagę efekt skali, ten koszt byłby relatywnie wyższy jeśli mieliby je opracować i

stosować indywidualnie. Dlatego też wartość postrzegana może się znacząco różnić. Dodatkowo należy zwrócić uwagę na fakt, że wprowadzenie do placówek klientów nowości i wyposażenie ich w atrakcyjne materiały, buduje przewagę konkurencyjną detalisty lub gastronomu na rynku, co również bezpośrednio wpływa na ich sprzedaż.

Narzędzie	Wartość postrzegana przez klienta	Koszty producenta
Promocje konsumenckie	1	5
Promocje handlowe	2	4
Dogodne warunki płatności	3	7
Próbki produktów	4	12
Materiały reklamowe/ wyposażenie	5	2
Obsługa PH	6	8
Wprowadzenie nowości	7	13
Umowy gotówkowe	8	3
Możliwość odkupienia środków trwałych	9	11
Szkolenia dla kadry zarządzającej	9	6
Szkolenia dla personelu	9	9
Dostawy do punktu sprzedaży	10	10
Indywidualne programy partnerskie	10	1

Tabela 17 Porównanie wartości narzędzi postrzeganych przez klienta oraz realnych kosztów narzędzi dla producenta

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania

*Cyfra 1 w rankingu oznacza najwyższą wartość dla klienta/ najwyższy koszt dla producenta, kolejne liczby w tabeli oznaczają spadek postrzeganej wartości dla klienta lub coraz mniejsze koszty z punktu widzenia producenta.

Część rankingu poświęcona postrzeganej wartości narzędzia został opracowany na podstawie badania przeprowadzonego przez autora. Dla przeprowadzenia analizy autor posłużył się wynikami tylko jednego kanału – handlu tradycyjnego, jako że jest to największa pod względem liczebności grupa oraz wykazuje się najwyższą homogenicznością, a także dlatego, że we współpracy z tymi klientami znajduje zastosowanie duża ilość narzędzi. Część obejmująca koszty dla producenta stanowi ranking estymacji realnych kosztów danego narzędzia dla producenta. Obliczenia kosztów dokonano dla jednorazowego użycia narzędzi takich jak promocje, szkolenia, dostawa do punktu czy rabat, bez określenia częstotliwości stosowania. Dla czystości kalkulacji, założone zostało, że narzędzia te nie są stosowane częściej niż jeden raz w miesiącu. W przypadku długoterminowego zastosowania narzędzi, jak

użyczenie wyposażenia punktu, obsługi PH, czy umowy gotówkowe założono kalkulację kosztu 1 miesiąca.

Szczegółowe założenia do obliczeń kosztów:

- promocje handlowe – jeden pakiet sprzedażowy, gdzie do zamówienia, klient otrzymuje dodatkowy towar o wartość 10% zamówienia gratis (przyjęto zamówienie o wartości 1500 PLN, a darmowe produkty ubruttowiono);
- promocje konsumenckie – jedna promocja konsumencka typu „kup i otrzymaj”, gdzie klient sklepu przy zakupie pięciu produktów otrzymuje gadżet gratis (koszulka/ szklanka/ napój pasujący do danego alkoholu). Przyjęto założenia pakietu obejmującego 50 gadżetów (koszt 20 PLN/ szt uwzględniając koszty dostaw, projektów i agencji rozłożone na całą pulę nagród), 2 plakatów informujących o akcji (koszt wraz z kreacją i uruchomieniem produkcji 5 PLN/ szt) 2 zawieszek cenowych lub innych drobnych materiałów przy produkcji (koszt wraz z projektem i produkcją 0,5 PLN/ szt);
- dogodne warunki płatności – 5% rabatu przy płatności w ciągu 2 tygodni lub termin płatności 30 dni. Koszt obliczony przy uśrednionym zakupie 1 500 PLN;
- umowy gotówkowe- uśredniona wartość- 100 PLN za utrzymanie ekspozycji produktu w centralnym miejscu sklepu przez miesiąc;
- wprowadzenie nowości – wpisanie do listy asortymentu nowego produktu. Ponieważ wprowadzenie nowości rozpatrywane jest w kategoriach zachęty dla detalisty/ gastronomo, nie zakłada się dodatkowych opłat ze strony producenta. W przypadku dużych sieci detalicznych, wprowadzenie nowości wiąże się najczęściej ze wsparciem nowych listingów rabatami czy wsparciem wyprzedaży najgorzej sprzedających się produktów;
- próbki produktów – jedno zbiorcze opakowanie nowego produktu (uśredniona, ubruttowiona wartość 2 szt produktu (ze względu na duży udział piwa w kategorii napojów alkoholowych, przyjęto jako próbkę dwa piwa w cenie półkowej 3 PLN);
- dostawy do punktu sprzedaży – 1 dostawa zamówienia do punktu na terenie powiatu;
- obsługa PH- oszacowana przy założeniu, że PH zarabia 4 000 PLN brutto, obsługuje 100 punktów sprzedaży oraz pokonuje 5 000 km miesięcznie (przyjęto spalanie samochodu 8l/ 100 km i koszt 5 PLN/1l paliwa);
- materiały reklamowe/ wyposażenie punktu sprzedaży – szacunkowa wartość kompletu wyposażenia składającego się z dużej lodówki, neonu zewnętrznego oraz stojaka permanentnego wyznaczono na 3 000 PLN, założono roczny czas trwania umowy (koszt podzielony na 12 miesięcy), nie uwzględniano kosztów amortyzacji);

- możliwość odkupienia środków trwałych. Wartość sprzętu po pięciu latach użytkowania (bazowano na wartości lodówki jako, że występuje w dużej populacji punktów sprzedaży i we wszystkich kanałach sprzedaży) to ok 500 PLN, które na potrzeby porównywania narzędzi w rankingu podzielono na 12 miesięcy współpracy. W rzeczywistości wartość ta powinna zostać jeszcze pomniejszona o koszty utylizacji sprzętu po zakończeniu jego użytkowania;
- szkolenia dla kadry zarządzającej- jednorazowe szkolenie umiejętności miękkich przeprowadzone przez firmę szkoleniową dla 1 osoby (Założono średni koszt 500 PLN za 1 szkolenie w roku);
- szkolenia dla personelu- jednorazowe szkolenie umiejętności miękkich dla 3 osób (Założono średni koszt 1000 PLN za 1 szkolenie w roku);
- indywidualne programy partnerskie- narzędzie, którego koszt jest bardzo trudno wyliczyć, ze względu na indywidualny charakter. Obejmuje doradztwo, stworzenie planu rozwoju, planogramów i strategii działania. Na potrzeby rankingu, koszt stanowi sumę średniego miesięcznego wynagrodzenia kierownika ds. kluczowych klientów (zazwyczaj jedna osoba obsługuje jednego klienta) oraz kierownika średniego szczebla, który centralnie wspiera takie aktywności (trade marketing, zarządzanie kategorią etc.).

Na podstawie dokonanego szacunkowego rankingu można wyznaczyć szereg rozbieżności. Najlepiej oceniane przez klientów są promocje konsumenckie i handlowe. Z punktu widzenia producenta są one relatywnie drogie, jednak przy organizowaniu ich na większą skalę i rozłożeniu kosztów stałych na maksymalną ilość klientów, zwrot z inwestycji jest korzystniejszy. Należy ponadto zauważyć, że umowy gotówkowe, które stanowią dużą część budżetów handlowych producentów, są gorzej postrzegane niż upusty na fakturze lub termin płatności czy dodatkowy produkt gratisowy przy zamówieniu większego wolumenu. Zespoły trade marketingowe oraz handlowe powinny więc komponować portfolio narzędzi przenosząc wagę umów gotówkowych na mechanizmy promocyjne, a część rozliczeń dokonywać swoimi produktami, których koszt rzeczywisty jest niższy niż koszt umów gotówkowych. Szczególnie mile widziane przez klientów są darmowe próbki nowych produktów, co stanowi dowód na to, że mimo, że ich wartość nie jest wysoka, to fakt, że nie są jeszcze dostępne w regularnej sprzedaży, lub że konkurencja nie ma ich jeszcze w swojej ofercie, znacząco podnosi ich postrzeganą wartość. Wyposażenie sklepów oraz obsługa PH, które są wprawdzie istotną częścią kosztów producentów są pożądanym wsparciem przez

klientów i firmy nie powinny z nich rezygnować. We współpracy ze stałymi klientami, zwłaszcza, że znacząco poprawiają one jakość sprzedaży i obsługi.

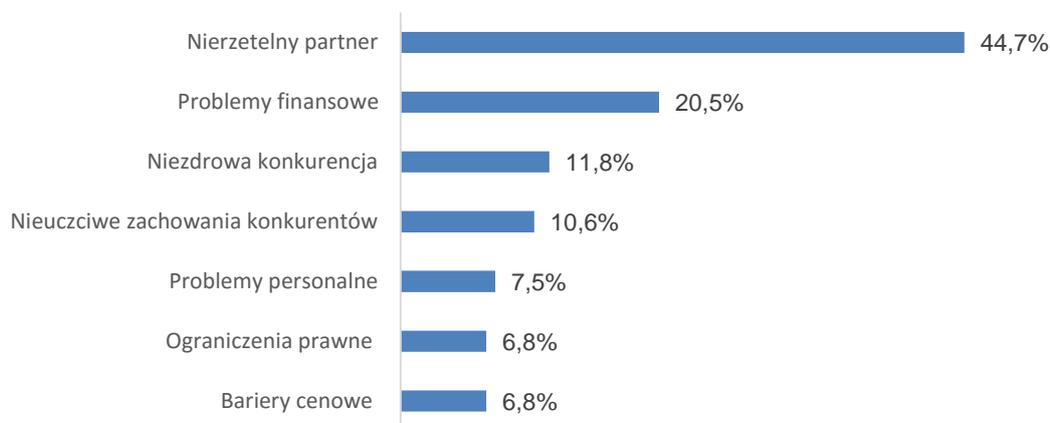
Relatywnie niską ocenę otrzymały szkolenia. Zarówno dla kadry zarządzającej jak i personelu. Tak niska nota może być związana z aspektem kulturowym. Polscy partnerzy, zwłaszcza przedstawiciele małych i średnich przedsiębiorstw są przekonani o tym, że wiedzą jak powinni zarządzać swoim biznesem i nie dążą do rozwoju swoich umiejętności miękkich.

Powyższy ranking może stanowić bardzo użyteczne podstawy do komponowania odpowiedniego portfolio narzędzi dla praktyków biznesu alkoholowego, którzy zajmują się budowaniem współpracy z klientami. Jest to także elementarna częśći proponowanego przez autora modelu zarządzania relacjami. Zastosowanie w odniesieniu do konkretnego klienta wymagałoby dodatkowo zestawienia kosztów narzędzi z potencjałem sprzedaży klienta, zarówno bazowej, jak i dodatkowej, wynikającej z zaimplementowania mechanizmów wspierających. Dopiero taka analiza wskazuje na zasadność inwestycji i ewentualny poziom jej zwrotu.

5.5. Największe bariery we współpracy z producentem z punktu widzenia klienta

Zakończenie współpracy może nastąpić na każdym jej etapie. Jakkolwiek w początkowych stadiach, kiedy kooperacja nie jest jeszcze ustabilizowana i strony są dopiero na etapie poszukiwania partnerów na rynku instytucjonalnym nie można jeszcze mówić o zakończeniu relacji. Ta bowiem nie została jeszcze zbudowana. Brak zawarcia pierwszej transakcji lub brak powtórzenia pierwszej transakcji może być wynikiem selekcji podczas segmentacji rynku i wyznaczanie grupy potencjalnych partnerów. W większości firm w Polsce przez pojęcie „klient” rozumie się podmiot, który nabył produkt przynajmniej raz. Takie myślenie jest mylne, gdyż pierwszy zakup może być całkowicie przypadkowy lub może być tylko testem potencjalnego dostawcy. Stąd traktowanie wszystkich klientów jednakowo jest błędem. Jako zakończenie relacji autor rozważa zatem taką sytuację, kiedy jedna ze stron lub obie strony jednocześnie decydują się rozwiązać współpracę, która jest w dojrzałej fazie i na ustabilizowanym poziomie. Odejście lojalnego klienta jest dla sprzedawcy znacznie większą stratą niż brak powtórzenia zakupu nowego klienta. Jak już podkreślano w niniejszej pracy, lojalni klienci stanowią dla dostawcy stały i większy przychód.

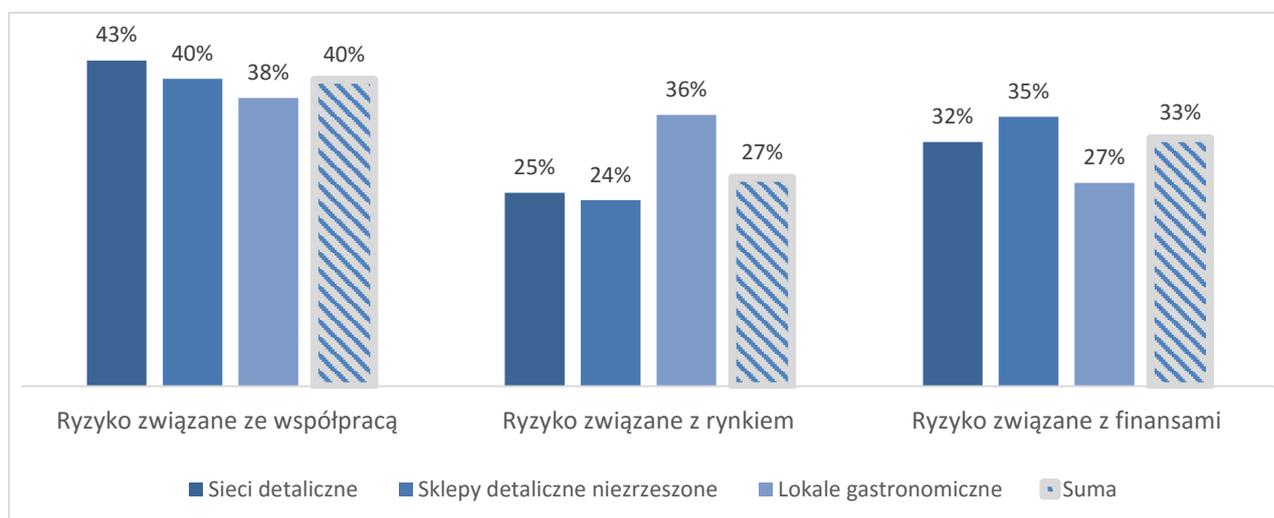
W literaturze przedmiotu, badania dotyczące współdziałania przedsiębiorstw i jego wpływu na konkurencyjność podmiotów wskazały nierzetelność partnera jako główną barierę we współpracy (Rysunek 62). Firmy obawiają się również problemów finansowych oraz działań ze strony konkurencji [Kucharska i Malinowska 2007].



Rysunek 62 Bariery współpracy między partnerami
Źródło: [Kucharska i Malinowska 2007]

Autor w swoich rozważaniach podejmuje temat ryzyka, które może wystąpić w nawiązywaniu ścisłej współpracy między dostawcą, a odbiorcą instytucjonalnym napojów alkoholowych. W przeprowadzonym przez siebie badaniu odniósł się do przywołanych wyżej wyników i zweryfikował, czy prezentowane wnioski mogą znaleźć zastosowanie we współpracy między kupującym, a sprzedającym na rynku napojów alkoholowych. Z uwagi na charakter branży, lista potencjalnych odpowiedzi została poszerzona o specyficzne bariery, które mogą pojawić się na badanym rynku jak wyłączność, brak koncesji, czy zmiany popytu. Respondenci mogli wybrać trzy według nich najistotniejsze czynniki, które skłaniałyby ich do zakończenia współpracy. Rysunek 63 prezentuje wyniki przeprowadzonego badania w poszczególnych kanałach sprzedaży. Możliwe odpowiedzi zgrupowane zostały w trzy obszary: ryzyko związane ze współpracą między partnerami, ryzyko związane z rynkiem, na którym podmioty działają oraz ryzyko o charakterze finansowym, związane bezpośrednio z rentownością współpracy.

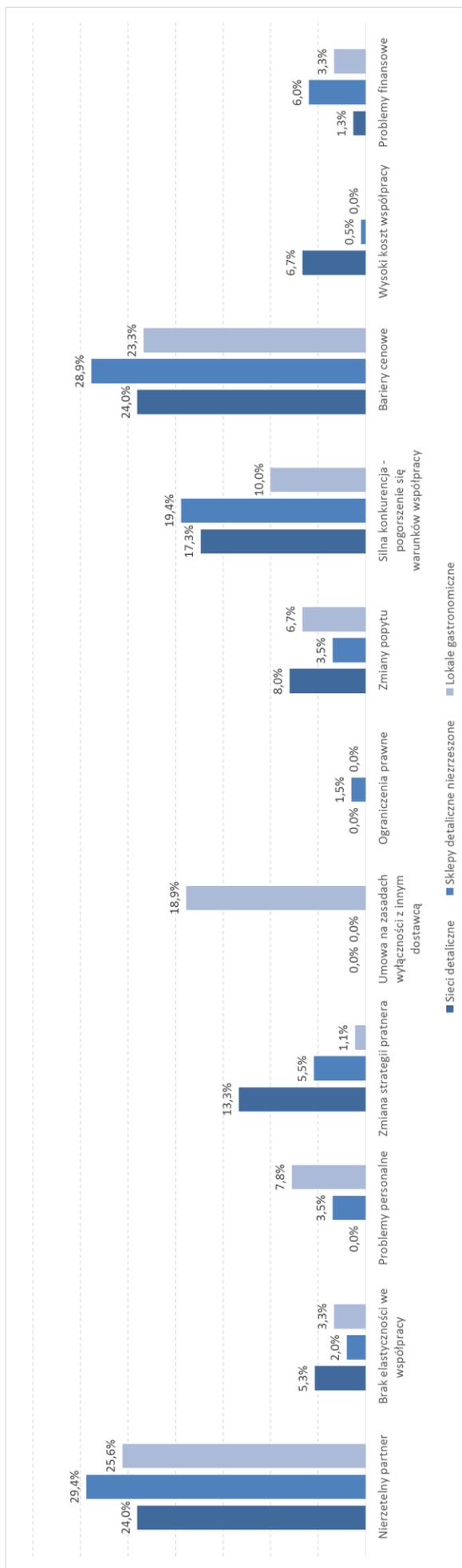
We wszystkich kanałach, jako największe bariery w relacjach z dostawcami napojów alkoholowych, najczęściej wskazywano grupę ryzyka związanego ze współpracą. Drugą w kolejności barierą w budowaniu współpracy dla przedstawicieli detalu, zarówno nowoczesnego, jak i tradycyjnego jest ryzyko związane z aspektami finansowymi. Przedstawiciele gastronomii tą grupę wskazywali rzadziej niż ryzyko związane z rynkiem, na którym partnerzy prowadzą działalność.



Rysunek 63 Pytanie 10: **Jakie są według Państwa najpoważniejsze bariery, które mogą wystąpić w Państwa współpracy z dostawcą?** Pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru. **Dane dotyczące grup niepowodzeń zostały przedstawione dla każdego kanału sprzedaży:** lokale gastronomiczne (N=30), sklepy detaliczne niezrzeszone (N=67), sieci detaliczne (N=25).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ilościowego.

Schodząc na bardziej szczegółowy poziom możliwych odpowiedzi, największa ilość z nich to wskazania jako największej bariery w budowaniu współpracy niezrzetelnego partnera (29,4% odpowiedzi w kanale detalicznym niezrzeszonym, 25,6% w kanale gastronomicznym i 24% w sieciach detalicznych). Kolejną największą przeszkodą w budowaniu współpracy z dostawcą napojów alkoholowych według klientów wszystkich kanałów są bariery cenowe. W kanale handlu nowoczesnego ilość wyborów tej bariery była równa wskazaniom niezrzetelności partnera (24% odpowiedzi). Dla przedstawicieli pozostałych dwóch kanałów była to druga najczęściej wybierana odpowiedź (28,9% w detalu tradycyjnym i 23,3% w gastronomii). Pozostałe bariery różnią się już między sobą procentem odpowiedzi w poszczególnych kanałach. Ponieważ umowy obejmujące ekskluzywną sprzedaż napojów jednego producenta z danej kategorii obejmują prawie zawsze tylko kanał gastronomiczny, jest to bardzo poważne ryzyko zakończenia współpracy, jednak tylko w tym kanale (18,9% odpowiedzi w kanale HoReCa).



Rysunek 64 Pytanie 10: Jakie są według Państwa najważniejsze bariery, które mogą wystąpić w Państwa współpracy z dostawcą? Pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru. Dane dotyczące poszczególnych niepowodzeń zostały przedstawione dla każdego kanału sprzedaży: lokale gastronomiczne (N=30), sklepy detaliczne niezrzeszone (N=67), sieci detaliczne (N=25).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ilościowego.

Przedstawiciele detalu bardziej obawiają się pogorszenia warunków współpracy ze względu na silne działania konkurencji (17,3% odpowiedzi sieci detalicznych, 19,4% handlu tradycyjnego). Atrakcyjna oferta u innych detalistów i idąca za tym konieczność wprowadzenia obniżek cen znacząco obniża rentowność współpracy. Dla przedstawicieli sieci detalicznych relatywnie wysokie ryzyko (13,3% odpowiedzi) wiąże się ze zmianą strategii partnera. Może się bowiem zdarzyć, że dostawca chcąc zmienić postrzeganie swoich produktów zmieni założenia co do ich docelowej dystrybucji i sieć nie otrzyma od producenta oferty ich sprzedaży. Ta odpowiedź znacznie rzadziej pojawiała się w ankietach przedstawicieli handlu tradycyjnego (5,5% odpowiedzi), a najrzadziej w kanale gastronomicznych (1,1%) gdzie przedstawiciele najwyraźniej zakładają, że producenci napojów alkoholowych zawsze będą chcieli budować dystrybucję swoich produktów w tym kanale.

Klienci rozważają jako przyczynę zakończenia współpracy z dostawcą w zmianie zachowania konsumentów. 8% odpowiedzi przedstawicieli handlu nowoczesnego, 6,7% gastronomicznego i 3,5% przypadła na zmiany popytu. W takich sytuacjach dystrybutor może przestać zamawiać produkt, którego rotacja znacząco spadła.

Problemy personalne mogą być przyczyną osłabienia współpracy przede wszystkim w kanale gastronomicznym (7,7% odpowiedzi), co jest zrozumiałe, jeśli uwzględni się fakt, że stała obsługa PH była jednym z najwyższej ocenianych narzędzi budowania relacji w poprzedniej części badania. Brak regularnych wizyt oraz związanego z tym serwisowania sprzętu oraz dostarczania materiałów towarzyszących serwowaniu napojów alkoholowych może pogorszyć jakość obsługi konsumenta w danym lokalu i narazić jego właściciela na realne utraty zysku.

W tabeli 18 zaprezentowano porównanie wyników uzyskanych w przeprowadzonym badaniu z wartościami cytowanymi na początku niniejszego podrozdziału w ujęciu rankingowym (1 to najwyższa wartość). Największą barierą we współpracy między partnerami w przywoływanym badaniu była nierzetelność partnera. Ta sama odpowiedź uzyskała najwyższe wyniki w ankietach przeprowadzonych we wszystkich kanałach sprzedaży. Drugą najczęściej wymienianą odpowiedzią we wszystkich kanałach w ramach przeprowadzonego badania były bariery cenowe. Ta sama odpowiedź w cytowanym zestawieniu była dopiero szóstym w kolejności wynikiem. Drugą pozycję zajmowały bowiem problemy finansowe, które z kolei wśród przedstawicieli podmiotów prowadzących sprzedaż napojów alkoholowych mają relatywnie mniejsze znaczenie (ósma pozycja z dziewięciu w sieciach detalicznych, czwarta z dziewięciu w detalu tradycyjnym i siódma z dziewięciu w gastronomii). Trzecią najpoważniejszą barierą zarówno w badaniu przeprowadzonym przez autora, jak i w cytowanej literaturze

zajmują działania konkurencji, które mogą osłabić relację z danym dostawcą. W dalszej kolejności problemy personalne są postrzegane jako większe ryzyko niż ograniczenia prawne zarówno w ocenie respondentów badania przeprowadzonego przez autora, jak i w cytowanych wynikach.

Ryzyko	Sieci detaliczne	Sklepy detaliczne niezrzeszone	Lokale gastronomiczne	Cytowane badanie [Kucharska, Malinowska]
Nierzetelny partner	1	1	1	1
Bariery cenowe	2	2	2	6
Silna konkurencja - pogorszenie się warunków współpracy	3	3	4	3
Zmiana strategii partnera	5	5	8	
Zmiany popytu	6	6	6	
Wysoki koszt współpracy	7	9	9	
Brak elastyczności we współpracy	8	7	7	
Problemy finansowe	8	4	7	2
Problemy personalne	9	6	5	4
Umowa na zasadach wyłączności z innym dostawcą	9	10	3	
Ograniczenia prawne	9	8	9	5

Tabela 18 Ranking najczęściej wskazywanych możliwych zagrożeń we współpracy między dostawcą, a klientem w poszczególnych kanałach sprzedaży.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ilościowego.

Można zatem stwierdzić, że przytoczone ogólne wnioski dotyczące barier między współpracującymi podmiotami na rynku instytucjonalnym znajdują zastosowanie we współpracy między dostawcą napojów alkoholowych, a podmiotami prowadzącymi ich odsprzedaż we wszystkich kanałach. W obu badaniach największą barierą była nierzetelność partnera, następnie kwestie finansowe/cenowe, a w trzeciej kolejności ryzyko związane z rynkiem, na którym partnerzy współpracują. Różnice pojawiają się zarówno między dwoma badaniami, jak i między badanymi przez autora kanałami sprzedaży na poziomie pojedynczych odpowiedzi poszczególnych grup.

W przeprowadzonym przez autora badaniu jakościowym, jako bariery do dalszego rozwoju istniejącej współpracy respondenci również wymieniali czynniki związane ze współpracą, w tym przede wszystkim te związane z relacjami międzyludzkimi. Zbudowaną

relację, według ankietowanych może zniszczyć: *niewywiązywanie się z obowiązków, niedotrzymywanie obietnic: obiecują, że będą miała jakieś korzyści, a tych korzyści niestety nie ma, oraz nietrzymanie się ustaleń: jeśli coś z kimś ustalę i np. na zamówieniu dyktuję jedno a przyjeżdża coś innego, albo są braki w dostawach albo ceny są inne niż ustalaliśmy albo dostawa jest nie w terminie np (...) ma być przed weekendem a jest po weekendzie.*

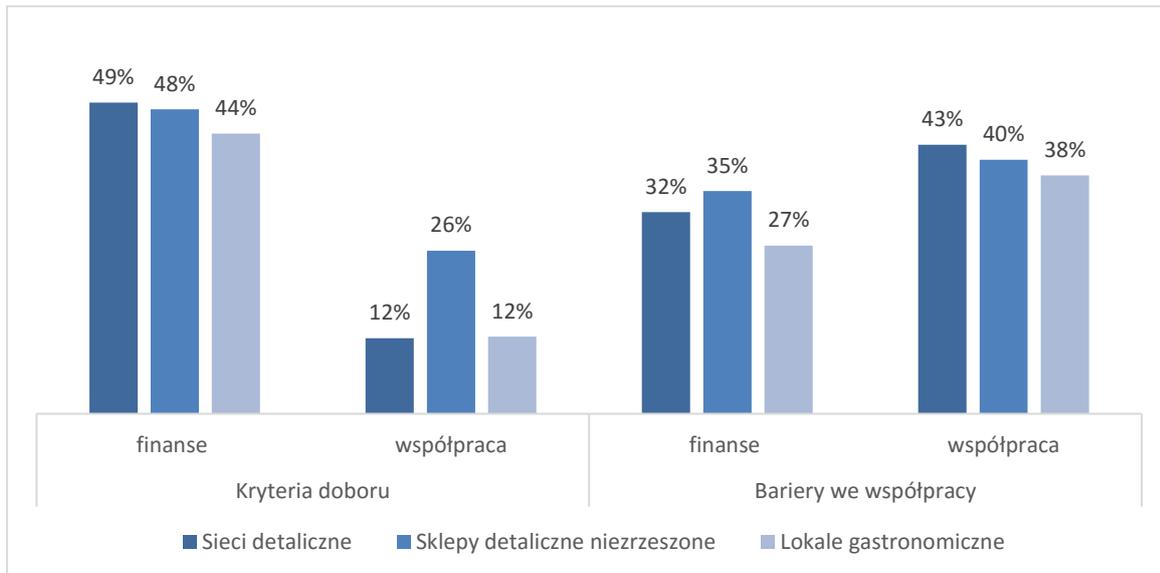
Rozmówcy uznawali nawet za wyższy priorytet jakość współpracy i lojalność niż czynniki finansowe. Pojawiło się stwierdzenie, że *nawet nie chodzi o bariery cenowe, bo czasem ktoś przyjedzie i powie, że to już wszystko co może zrobić to ja nie mam żalu i pretensji. (...) bardziej osobowościowe cechy decydują w tym przypadku.*

W dłuższej współpracy klienci oczekują lojalności od partnera. Menadżer znanego klubu w dużym mieście powiedział: *to kwestia lojalności. Gdyby np. inny klub stał się ważniejszy od naszego w skali miasta i ich pomoc i współpraca poszłyby w innym kierunku to nie byłby to dobry sygnał dla nas (...). Chcemy kogoś kto współpracuje z nami na serio i jesteśmy dla niego (...) najważniejszym partnerem (...) wsparcie mamy maksymalne. (...) jeśli mówię, że coś potrzebuję i wiem, że w innych knajpach to jest (...) a ja bym tego nie otrzymał, to na pewno bym musiał przekazać temat (do właściciela lokalu- przyp. autora).*

Mimo że przedstawiciele poszczególnych kanałów kierują się różnymi kryteriami doboru dostawców napojów alkoholowych i ze względu na charakter prowadzonej działalności relacjom tym zagrażać mogą różne aspekty, na poziomie agregacji tych czynników w grupy o charakterze finansowym oraz relacyjnym, we wszystkich badanych kanałach dominującym kryterium wyboru partnera były finanse związane ze współpracą, a czynnikami, które mogłyby osłabić relację były aspekty dotyczące współpracy między ludzką, w tym przede wszystkim brak rzetelności. Uzyskane wyniki pozwoliły tym samym na pozytywną weryfikację czwartej hipotezy badawczej.

Hipoteza 4: Współpraca między podmiotami na rynku B2B w branży napojów alkoholowych nawiązywana jest najczęściej z uwagi na korzyści finansowe, natomiast zakończenie jej ma z reguły podłoże związane z relacjami międzyludzkimi.

Rysunek 65 przedstawia zmianę relacji czynników finansowych do relacyjnych w poszczególnych kanałach w dwóch momentach współpracy- decydując o rozpoczęciu i o zakończeniu kooperacji. We wszystkich kanałach sprzedaży finansowe kryteria doboru dostawcy dominowały nad relacyjnymi, podczas gdy rozpatruje się czynniki, które mogłyby osłabić, a nawet zakończyć relację, sytuacja jest odwrotna i aspekty relacyjne górują nad finansowymi.



Rysunek 65 Pytanie 6: **Jakie są według Państwa najważniejsze kryteria wyboru dostawcy alkoholu?** + Pytanie 10: **Jakie są według Państwa najpoważniejsze bariery, które mogą wystąpić w Państwa współpracy z dostawcą?** Pytania z możliwością wielokrotnego wyboru. **Zestawienie wyboru czynników z grupy relacyjnych i finansowych w obu pytaniach**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ilościowego

Autor zwraca jednak uwagę, że na bardziej szczegółowym poziomie odpowiedzi i rozgrupowaniu zbiorów czynników na pojedyncze kryteria i bariery, odpowiedzi przedstawicieli poszczególnych kanałów różnią się od siebie. Zwłaszcza wyraźna jest różnica w badaniu dotyczącym barier w relacjach z dostawcą. O ile ryzyko związane ze współpracą jest wyższe niż finansowe we wszystkich kanałach, to aspekt międzyludzki współpracy dominuje w kanale detalu niezrzeszonego i gastronomii (większość odpowiedzi związanych z niezetelnością partnera, brakiem elastyczności i kwestiami personalnymi), natomiast w sieciach detalicznych wartość odpowiedzi wskazujące na bariery we współpracy dotyczą nie tylko niezetelności partnera, ale i decyzji dotyczących zmian strategii, a ilość odpowiedzi wskazujących samą niezetelność partnera, jest równa ilości odpowiedzi wskazujących bariery cenowe.

Zakończenie

Lojalność uwarunkowana jest zarówno aspektami ekonomicznymi jak i społecznymi, co prowadzi do trudności w jej skwantyfikowaniu i ewaluacji. Dodatkowych trudności w rozważaniach przysparza fakt, że nieodłącznym elementem lojalności jest czynnik emocjonalny, którego istnienie w biznesie podważa część badaczy przedmiotu.

Budowanie relacji między partnerami to niewątpliwie długotrwały i żmudny proces, w który muszą być zaangażowane obie strony. Istotne jest przy tym, aby wagę relacji z klientem rozumieli nie tylko pracownicy działu sprzedaży, ale cała organizacja. Trwała relacja i lojalność są bowiem jednymi z kluczowych zasobów przedsiębiorstwa. Stała współpraca zmniejsza koszty prowadzonej działalności dzięki unikaniu inwestycji w rekrutację nowych, potencjalnych odbiorców oraz elastyczne formy dostaw i rozliczeń. W stałej współpracy znacząco minimalizowane jest także ryzyko transakcyjne. W kontekście poziomu sprzedaży to lojalni klienci przynoszą sprzedawcy największe korzyści. Dokonują oni bowiem zakupów częściej i o większych wartościach [Novo 2004]. Stała współpraca jest także preferowana przez klientów. W trakcie badań jakościowych pojawiały się takie stwierdzenia, jak: *wolę starych sprawdzonych partnerów niż nowych, którzy skądś się biorą i nie wiem, czy ich zaangażowanie jest jednorazowe czy potrwa rok czy dwa, a kontrakt będzie trwał przykładowo trzy lata i (...) będziemy się musieli w jego ramach poruszać*. Klienci w długoterminowej współpracy cenią sobie lojalność i wsparcie w różnych sytuacjach: *Z partnerem z którym pracuję już (...) od lat, nawet jeśli wcześniej nie byliśmy związani (...) mocno, to wiem, że dziś (...) jak poproszę go o coś na jutro to on postara się to zorganizować i jeśli jest to możliwe, zrobi to dla naszej wspólnej współpracy*. Jednocześnie klienci oczekują od stałych dostawców *większej elastyczności, większej dyspozycyjności (...), bycia partnerem do rozmowy*.

Dynamiczny rozwój handlu po okresie transformacji w Polsce oraz wysoki poziom nasycenia rynku konsumpcyjnego wymusił zacieśnienie współpracy między podmiotami na rynku instytucjonalnym, aby wspólnie uzyskać przewagę konkurencyjną. Jednak brak jednoznacznych wytycznych w kierunku tworzenia takich trwałych więzi w handlu między producentami, a podmiotami prowadzącymi sprzedaż ich produktów, stworzył lukę badawczą. Wyniki rozważań prowadzonych w ramach niniejszej rozprawy oceniać należy zarówno na płaszczyźnie teorii w obszarze marketingu partnerskiego, jak i na płaszczyźnie praktycznej. Jednym z celów pracy było bowiem stworzenie rekomendacji dla pracowników sprzedaży oraz marketingu klienckiego producentów do rozwijania strategii i narzędzi sprzedażowych na rynku B2B. Poznawczo- użyteczny charakter rozprawy podkreśla obranie za cel główny budowę modelu zarządzania relacjami z klientami biznesowymi oraz zaproponowanie zestawu narzędzi, które mogłyby być zastosowane na poszczególnych etapach. Umieszczenie rozważań w branży napojów alkoholowych zawężyło obszar badawczy pozwalając na wnikliwą ocenę istniejących i wykorzystywanych obecnie narzędzi.

Przegląd i interpretacja literatury przedmiotu z obszaru marketingu partnerskiego pozwoliły na umiejscowienie relacji z partnerami na pozycji kluczowych zasobów przedsiębiorstwa. Przeanalizowane zostały uwarunkowania istnienia lojalności w biznesie oraz argumenty przemawiające za budowaniem trwałych kooperacji z kluczowymi klientami.

W części teoretycznej dokonano także analizy koncepcji marketingu mix pod kątem zastosowania jej komponentów na rynku instytucjonalnym. Rynek B2B i B2C w istotny sposób różnią się bowiem od siebie. Ilość kupujących jest znacząco niższa na płaszczyźnie biznesowej, natomiast jednostkowe wolumeny zakupowe zdecydowanie wyższe. Stąd utrata jednego klienta biznesowego prowadzi do poważniejszego uszczerbku w wartości sprzedaży niż odejście jednego klienta na rynku konsumenckim. Rozważania prowadzone w rozdziałach teoretycznych, poparte przykładami z branży napojów alkoholowych wskazały na potrzebę kompleksowego podejścia, indywidualizacji współpracy z klientem i jego większego udziału we wspólnym tworzeniu oferty niż ma to miejsce na rynku konsumenckim.

Cele szczegółowe zdefiniowane dla realizacji głównego celu rozprawy stały się przyczynkiem do postawienia pierwszej, drugiej i trzeciej hipotezy badawczej:

Hipoteza 1: Przedstawiciele gastronomii, detalu tradycyjnego i sieci detalicznych różnią się w zakresie stosowanych kryteriów doboru dostawcy napojów alkoholowych z uwagi na rolę, jaką te produkty pełnią w ich działalności.

Hipoteza 2: Ocena narzędzi stosowanych przez producentów napojów alkoholowych różni się pomiędzy przedstawicielami kanału gastronomicznego, detalu tradycyjnego oraz sieci detalicznych.

Hipoteza 3: Ocena narzędzi stosowanych przez producentów napojów alkoholowych wiąże się ze sposobem działania klienta instytucjonalnego.

W celu ich weryfikacji konieczne było przeprowadzenie ilościowych badań empirycznych na wybranym rynku. Otrzymane wyniki potwierdziły przypuszczenia, że podmioty działające na tym samym rynku, a nawet sprzedające te same produkty kierują się różnymi kryteriami doboru dostawców oraz inaczej oceniają oferowane przez tych producentów zachęty wybierając te, które są najkorzystniejsze z punktu widzenia ich biznesu.

Tym samym brak możliwości stworzenia uniwersalnej oferty dla klienta w połączeniu z wielością wizji poszczególnych producentów uniemożliwia zbudowanie jednej strategii zarządzania relacjami z klientami. Dla przedstawicieli większych formatów istotna jest głównie cena, warunki płatności oraz dostawy. Sieci detaliczne konkurują między sobą ofertami promocyjnymi i wsparcia w tych właśnie aktywnościach oczekują od dostawcy. Dla mniejszych

detalistów wzrasta ważność jakości produktów oraz obsługa przedstawiciela handlowego. Klienci handlu tradycyjnego mają zazwyczaj wyższe ceny półkowe produktów niż sieci, jednak aby pozostać konkurencyjnymi, muszą je usprawiedliwić jakością oferty oraz obsługi. Przedstawiciel handlowy z kolei jest dla nich źródłem wiedzy o nowościach i partnerem do organizowania aktywności konsumenckich. Gastronomowie z kolei bardziej niż inni sprzedawcy cenią usługi posprzedażowe. Z uwagi na specyfikę sprzedaży sposób serwowania, poziom obsługi oraz wiedza barmana lub kelnera stają się kluczowymi aspektami, które powinny być wsparte przez producenta. Dostawca powinien zatem uwzględniać odmiennosc oczekiwań klientów już na etapie poszukiwania partnera, aby inwestycje w to stadium oraz skomponowana oferta były pożądane przez docelowych odbiorców i przyniosły pożądany efekt.

Dodatkowym wnioskiem sformułowanym na podstawie badań jest fakt, że różnice w ocenie narzędzi można zaobserwować nie tylko w przekroju kanałów sprzedaży, ale także na płaszczyźnie producent- klient. Rzeczywista wartość mechanizmu, a zatem poziom inwestycji producenta nie musi się bezpośrednio przekładać na postrzeganie go przez odbiorcę. Nabywcy względnie wysoko oceniają te instrumenty, do których nie mają dostępu i nie są w stanie precyzyjnie ocenić ich kosztu jak materiały reklamowe czy konkursy konsumenckie, które są dla dostawców tańsze niż gotówka lub szkolenia zajmujące z kolei dalsze miejsca w rankingu narzędzi według klientów.

Zarówno w badaniach ilościowych, jak i jakościowych szczególną rolę klienci przypisują przedstawicielom handlowym. Stały kontakt z opiekunem ze strony dostawcy warunkuje ich zdaniem systematyczny, stały rozwój biznesu. Wzrost istotności czynników bezpośrednio związanych z relacjami na kolejnych etapach współpracy każe przypuszczać, że handlowcy są jednym z ważniejszych narzędzi budowania relacji. Warunkiem jest jednak jakość ich obsługi. Klienci postrzegają odwiedzinę handlowca jako korzyść dla nich tylko jeśli podczas wizyty znajdzie on czas na rozmowę o sprawach bieżących i o planach rozwojowych, jeśli przyjeżdża do punktu systematycznie oraz jeśli trzyma się ustaleń i dotrzymuje zobowiązań. Producenci powinni zatem szczególną wagę przykładąć do rozwoju ich kompetencji oraz wyznaczania im celów.

Przy budowaniu strategii klienckiej dostawcy należy uwzględnić pewne ograniczenia. Napoje alkoholowe mają jeden z najwyższych poziomów dystrybucji numerycznej w branży FMCG. Zwłaszcza w rozdrobnionym kanale handlu tradycyjnego oraz w gastronomii. Bezpośrednia obsługa wszystkich klientów instytucjonalnych i stosowanie narzędzi

marketingu partnerskiego na całym rynku mogłyby przekroczyć próg rentowności tych inwestycji. Z uwagi na wysokie koszty narzędzi marketingu partnerskiego, ich stosowanie powinno być precyzyjne i odpowiednie do fazy współpracy, aby inwestycje te przyniosły pozytywny zwrot. Stąd, aby inwestycje w marketing partnerski przyniosły pozytywny zwrot, powinny być zastosowane tylko na wyselekcjonowanej grupie odbiorców oraz na odpowiednim etapie współpracy. Zaproponowany w czwartej części pracy model segmentacji pozwoli wybrać taką grupę klientów, z którymi należy rozwinąć trwałą współpracę uwzględniając priorytety firmy. Sposoby wyznaczania poziomu obsługi rynku zaprezentowane na podstawie symulacji liczbowych posłużą z kolei do wyznaczenia optymalnej ilości i wybrania tych punktów sprzedaży, które powinny być systematycznie odwiedzane przez handlowców.

Pogłębione studia literatury i doświadczenie autora we współpracy z klientami biznesowymi pozwoliły na sformułowanie czwartej hipotezy badawczej.

Hipoteza H4: Współpraca między podmiotami na rynku B2B w branży napojów alkoholowych nawiązywana jest najczęściej z uwagi na korzyści finansowe, natomiast zakończenie jej ma z reguły podłoże związane z relacjami międzyludzkimi.

Przyjęcie postawionej hipotezy na podstawie badań empirycznych podkreśla wysoki priorytet budowania trwałych relacji i podtrzymywania lojalności. Wyniki badania jakościowego dodatkowo rozwinęły postawione tezy dzięki wartościowym stwierdzeniom, które byłyby trudne do uzyskania w pomiarach ilościowych.

Przeprowadzone rozważania oraz wnioski z badań ilościowych i jakościowych umożliwiły nie tylko potwierdzenie postawionych hipotez badawczych ale i sformułowanie rekomendacji dla praktyków. Zbudowany model zarządzania relacjami identyfikujący poszczególne etapy, jakie przechodzi relacja został uzupełniony o narzędzia do zastosowania na poszczególnych stadiach. W dwóch ostatnich rozdziałach niniejszej pracy zaprezentowano narzędzia dotarcia do klienta i rozwoju relacji z przedstawicielami poszczególnych kanałów sprzedaży. W celu zbudowania modelu, na przywołane etapy budowania relacji między firmami omawiane w literaturze przedmiotu naniesiono charakterystyczne procesy zachodzące na rynku handlu napojami alkoholowymi, a następnie wzbogacono je wynikami przeprowadzonych przez autora badań.

W kolejnych latach należy spodziewać się dalszej integracji działań producentów i detalistów w celu uzyskiwania przewagi i maksymalizacji marży obu stron. Choć wiedza o marketingu partnerskim wzrasta, koncepcja ta w handlu w branży FMCG nie jest jeszcze

całkowicie rozwinięta. Dalsze badania powinny być kontynuowane w obszarze poszukiwania optymalnych instrumentów.

Autor ma również świadomość pewnych ograniczeń w interpretacji wniosków wynikających z przeprowadzonych badań. Odpowiedzi uzyskane od respondentów są deklaratywne. Dodatkową wartość przyniosłoby zbadanie ocen konkretnych narzędzi po zastosowaniu ich w praktyce.

Dodatkowo, aby zweryfikować możliwość zastosowania rekomendowanych narzędzi na rynku innym niż napojów alkoholowych, należałoby powtórzyć badanie w innej branży. Autor przypuszcza, że wyniki w innych branżach mogłyby różnić się od tych uzyskanych w badanym obszarze. Istotny wpływ mogłaby mieć jednostkowa wartość produktów i ich rotacja w punkcie sprzedaży, gdyż to jest związane z poziomem inwestycji w towar ze strony klienta. Nie bez znaczenia byłaby wówczas istotność poszczególnych kanałów sprzedaży w dystrybucji tych produktów. O ile napoje alkoholowe sprzedawane są przede wszystkim w detalu niezrzeszonym i małych sieciach, a w dalszej kolejności w handlu nowoczesnym, gastronomii i na stacjach benzynowych, o tyle sprzedaż produktów np. branży kosmetycznej lub chemii gospodarczej odbywa się głównie w sieciach detalicznych i w strategii klienckiej rozwijane powinny być narzędzia odpowiednie dla tych kanałów.

Praktyczne wyniki rozważań niniejszej rozprawy powinny być z kolei zweryfikowane w biznesie. Po zastosowaniu zaproponowanego modelu zarządzania relacjami wraz z rekomendowanym schematem przeprowadzenia segmentacji należałoby porównać wyniki bazowej sprzedaży (nie uwzględniające wzrostów wynikających z mechanizmów promocyjnych) i ocenić efektywność wprowadzonych zmian.

Bibliografia

- 1 4PRM, 2012, *Teczka trendów 2012 – Nowy konsument*, http://www.4prm.com/trendy/teczka_trendow.html, dostęp 07.05.2014.
- 2 AC Nielsen, 1992, *Category Management: Positioning your Organization to Win*, NTC Business Books, Chicago.
- 3 analizy sejmowe
- 4 Anderson, J.L., Jolly, L.D., Fairhurst, A.E., 2007, *Customer Relationship management in retailing: A content analysis of retail trade journals*, *Journal of Retailing and Customer Services* 14.
- 5 Bajdak, A., Drzazga, M., 2013, *Digital Signage jako kanał komunikacji marketingowej w handlu detalicznym*, *Handel wewnętrzny*, – Marketingowe sposoby kreowania wartości dla klienta, maj- czerwiec Tom 2.
- 6 Baldinger, A. L., Rubinson, J., 1996, *Brand loyalty: the link between attitude and behaviour*, *Journal of Advertising Research*, 36(2), 22–34.
- 7 Beliczyński, J., 2006, *Koncepcja zarządzania relacjami z klientami*, *Zeszyty Naukowe nr 700 AE w Krakowie*, s. 117.
- 8 Berger, P. D., Nasr, N.I., 1998, *Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications*, *Journal of Interactive Marketing*, Volume 12/ Number 1, s. 27.
- 9 Berry, L. L., 2002, *Marketing of services- perspective from 1983 and 2000*, *Journal of Relationship Marketing*, vol 1(1) s. 60-77.
- 10 Berry, L.L., 1983, *Relationship marketing*, *Emerging Perspectives on Service Marketing*, red. Berry, L.L. Shostock, G.L. Upah G.D. American Marketing Association, Chicago.
- 11 Biong, H., 1993, *Satisfaction and loyalty to supplier within the grocery trade*, *European Journal of Marketing*, 27(7), s. 21–38.
- 12 Bitner, M. J., 1990, *Evaluating service encounters: The effect of physical surroundings and employee responses*, *Journal of Marketing*, s. 54, 69–82.
- 13 Bitner, M. J., Hubbert, A. R., 1994, *Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality: The customer's voice*, [w:] Rust, r. T., Oliver, R. L., *Service quality: New directions in theory and practice*, Thousand Oaks, CA: Sage, s. 72–94.
- 14 Blattberg, R. C., Getz, G., Thomas, J.S., 2004, *Klient jako kapitał*, *MT Biznes*.
- 15 Blattberg, R., Getz, G., Thomas J., 2001, *Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valuable Asset*, Boston: Harvard Business School Press.
- 16 Bokrzański, A., Deluga, W., Wallis, A., 2010, *Systemy informatyczne w zarządzaniu relacjami z klientami* [w:] *Zeszyty Naukowe 608, Uniwersytet Szczeciński, Problemy zarządzania, finansów i marketingu*, nr 15, *Relacyjne aspekty zachowań konsumenckich*, red. Rudawska, E. Szczecin s. 182, 187.
- 17 Bolton, R. N., Lemon, K. N., 1999, *A Dynamic Model of Customers' Usage of Services: Usage as an Antecedent and Consequence of Satisfaction*, *Journal of Marketing Research*, 36, Maj, s.171–186.
- 18 Bolton, R. N., Drew, J. H., 1991, *A multistage model of customer's assessments of service quality and value*, *Journal of Consumer Research*, 17(4), s. 375–85.
- 19 Bolton, R. N., Kannan, P.K., Bramlett, M.D., 2000, *Implications of Loyalty Program Membership and Service Experiences for Customer Retention and Value*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, nr 28, s. 95–108.
- 20 Bolton, R.N., Lemon, K.N., Verhoef, P.C., 2002, *The Theoretical Underpinnings of Customer Asset Management: A Framework and Propositions for Future Research*, *Erasmus Research Institute in Management Working Paper nr ERS-2002-80-MKT*, Erasmus University, Rotterdam.
- 21 Borowska, A., 2009, *Przemiany na rynku napojów alkoholowych w Polsce w latach 1990-2007*, *Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego*, Warszawa.
- 22 Boyt, T., Harvey, M., 1997, *Classification of industrial services: A model with strategic implications*, *Industrial Marketing Management* 26 (4), s. 291-300.
- 23 Brzozowska- Woś, M., 2010, *Wybrane czynniki wpływające na rynkowe zachowania konsumentów*, *Marketing. Ujęcie relacyjne*. Red M. Brzozowska- Woś, Gdańsk s. 31-33.
- 24 Buttle, F., 2001, *The CRM Value Chain*, *Marketing Business*.
- 25 Cannon, J.P., Revveault Jr. W.D., 1999, *Seller Relationship an Business Markets*, *Journal of Marketing Research*, nr 36.
- 26 Castels, M., 2000, *The Rise of the Network Society*, *The Information Age VII 2nd ed.* Blackwell Publishers, Massachusetts.

- 27 Cheverton, P., 2002, *Zarządzanie kluczowymi klientami*, Oficyna Ekonomiczna Kraków, s. 17.
- 28 Chiles, C.R., Thi Dan, M., 2005, *An Analysis of Current Supply Chain. Best Practises in the Retail Industry with Case Studies of Wal- Mart and Amazon.com*, Georgia, s. 17.
- 29 Chiplunkar, R.M., 2011, *Product Category Management*, New Delhi, s.6.
- 30 Christopher, M., Payne, A., Ballantyne, D., 2003, *Relationship marketing: looking back, looking forward*, *Marketing Theory*, nr 3(1), s. 159–166.
- 31 Christopher, M., Payne, A., and Ballantyne, D., 2002, *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value*, 2nd edn. Oxford, Butterworth Heinemann.
- 32 Christopher, M., Payne, A., Ballantyne, D., 1995, *Improving the Quality of Services Marketing: Service (Re) design is the Critical Link*, *Journal of Marketing Management*, nr 115, s. 51.
- 33 Christopher, N.M., Payne, A., Ballantyne, D., 1996, *Relationship Marketing: Bringing quality, customer service and retailing together*, Butterworth Heinemann, Oxford s. 22, 51.
- 34 Chritopher, M., Payne, A., Ballantyne, D., 1991, *Relationship marketing*, Butterworth- Heinemann Ltd Oxford.
- 35 Cichecka, M., 2008, *Struktura handlu*, *Rynki Alkoholowe*, nr 8/2008.
- 36 Cichosz, M., 2003, *Lojalność klienta wobec firmy*, *Marketing i Rynek* nr 8/2003 PWE s. 8-13.
- 37 Corstjens, J., 1995, *Store wars: the battle for mindspace and shelfspace*, John Wiley & Sons Australia.
- 38 Couldwell, C., 1999, *Loyalty Bonuses*, *Marketing Week*, s. 14.
- 39 Crosby, L. A., Evans, K. R., Cowles, D., 1990, *Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective*, *Journal of Marketing*, nr 54, s. 70.
- 40 Curtis, A., 2009, *Source-receiver seismic interferometry*, SEG Technical Program Expanded Abstracts s. 3655- 3659.
- 41 Cyrek, P., 2010, *Zgodność oczekiwań klientów i elementów strategii marketingowych przedsiębiorstw handlu detalicznego*, *Zeszyty Naukowe 608 Uniwersytetu Szczecińskiego, Problemy zarządzania, finansów i marketingu*, nr 15, *Relacyjne aspekty zachowań konsumenckich*, red. E. Rudawska, Szczecin, s. 269.
- 42 Czakon, W., 2009, *Mity o badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu*, *Przegląd organizacji* nr 9, s 13-18.
- 43 Dabholkar, P. A., 1993, *Customer satisfaction and service quality: Two constructs or one?* Red Cravens, D. W., Dickson, P., *AMA Educators' Proceedings*, Chicago, s. 11.
- 44 Davis-Sramek, B., Droge, C., Mentzer, J. T., Myers, M. B., 2009, *Creating commitment and loyalty behavior among retailers: What are the roles of service quality and satisfaction?* *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(4), s. 440-454.
- 45 Davis-Sramek, B., Droge, C., Mentzer, J.T. & Myers, M.B., 2009, *Creating Commitment and Loyalty Behavior among Retailers: What are the Roles of Service Quality and Satisfaction?* *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(4), 440-454.
- 46 Day, G. S., 1969, *A two-dimensional concept of brand loyalty*. *Journal of advertising research* 9 (3), s. 29.
- 47 Deszczynski, B. 2014, *Globalne strategie zarządzania relacjami z klientami w: Marian Gorynia, Stanisław Rudolf (red.), Polska w Unii Europejskiej i globalnej gospodarce*, *Polskie Towarzystwo Ekonomiczne (PTE)*, Warszawa, s. 536-558.
- 48 Deszczynski, B., 2014, *Zasoby relacyjne - konceptualizacja pojęcia w swietle zasobowej teorii przedsiębiorstwa*, *Studia Oeconomica Posnaniensia - poprzedni tytuł : Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego (AE) w Poznaniu*, nr 11, s. 25-44.
- 49 Deszczyński, B., 2016, *The Maturity of Corporate Relationship Management*, *Gospodarka Narodowa*, 3, (283), Rok LXXXVI/XXVII, maj- czerwiec 2016.
- 50 Dick, A. S., Basu, K., 1994, *Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (Spring), s. 99–113.
- 51 Dowling, G., Uncles, M., 1997, *Do Customer Loyalty Programs Really Work?*, *Management Review*, nr 38.
- 52 Dowling, G., Uncles, M., 2002, *Customer Relationship Management: In B2C Markets, Often Less Is More*, *California Management Review*, nr 44, s. 87–104.
- 53 Drapińska, A., 2009, *Marketing relacji – istota i czynniki wpływające na sukces*. *Zeszyty Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne Problemy Usług* nr 41.
- 54 Drożdż, J., Staszczak, A., Urban, R., 2006, *Raport o stanie i perspektywach rozwoju sektora napojów alkoholowych w Polsce*, [w:] *Raport o stanie i perspektywach przemysłu rolno-żywnościowego*. Rada Gospodarki Żywnościowej przy Ministerstwie Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa.

- 55 Drucker, P., 1976, *Skuteczne zarządzanie*, PWN, Warszawa, s. 32.
- 56 Dyche, J., 2002, *The CRM Handbook. A business Guide to Customer Relationship Management*, Addison-Wesley, s. 28.
- 57 Eggert, A., Ulaga, W., 2002, *Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets*, *Journal of Business & Industrial Marketing*, nr 17(2/3), s. 107.
- 58 *Ekonomia RP*, 2013, *Raport: Polacy najchętniej piją piwo*, <http://www.ekonomia.rp.pl/artykul/1040263.html?print=tak&p=0> dostęp 09.03.2014.
- 59 Ellaram, L.M., La Londe B.J., Weber M.M., 1999, *Retail Logistic*, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* nr 29 (7/8), s. 477.
- 60 Filiński, N., 2010, *Analiza rynku alkoholi w Polsce*, *Rynki Alkoholowe*, nr 4/2010.
- 61 Fonfara, K., 1999, *Marketing Partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE Warszawa, s. 103- 104.
- 62 Fonfara, K., 2004, *Marketing Partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE Warszawa, s. 152-154.
- 63 Forbes, 2013, *Rynek wódki będzie się w najbliższych latach kurczyć* <http://www.forbes.pl/sprzedaz-wodki-w-polsce-maleje-o-1-5-proc-rocznie,artykuly,161280,1,1.html> dostęp.
- 64 Frynia, P., 2007, *Wino*, *Rynki Alkoholowe*, nr
- 65 Fullerton, G., 2005, *How commitment both enables and undermines marketing relationships*, *European Journal of Marketing*, nr 39 (11/12), s. 1372-1388.
- 66 Furtak R., 2003, *Marketing partnerski na rynku usług*, PWE, Warszawa.
- 67 Ganesan, S., Hess, R., 1997, *Dimensions and levels of trust: implications for commitment to a relationship*, *Marketing letters* nr 8 (4), s. 439- 448.
- 68 Garlicki, J., 2010, *Dynamika zwyczajów i zachowań klientów*, *Rynki Alkoholowe*, nr 4/2010.
- 69 Garlicki, J., 2007, *Preferowane formy promocji i atrakcyjność opakowań napojów alkoholowych*, *Rynki Alkoholowe*, nr 8/2007.
- 70 Garlicki, J., 2008, *RTD, czyli drinki gotowe do spożycia*, *Rynki Alkoholowe*, nr 7/2008.
- 71 Garlicki, J., 2008, *Zwyczaje i zachowania klientów na rynku wódki*, *Rynki Alkoholowe*, nr 2/2008.
- 72 GfK Polonia, 2011, *Raport: Catering Market in Poland*,
- 73 Gilliland, D. I., Bello, D. C., 2002, *Two sides to attitudinal commitment: the effect of calculative and loyalty commitment on enforcement mechanisms in distribution channels*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, nr 30 (1), s. 24.
- 74 Głós, T., 2007, *Kategorie alkoholowe w Polsce*, *Rynki Alkoholowe*, nr 9/2007.
- 75 Godin, S., 2008, *Tribes: We Need You to Lead Us*, New York: Portfolio.
- 76 Gołębiowski, T., 2003, *Marketing na rynku instytucjonalnym*, Warszawa, s. 27.
- 77 Gordon, I.H., 1998, *Relationship Marketing, New Strategies, Techniques and Technologies to Win the Customers and Keep Them Forever*, John Wiley & Sons Canada Ltd.
- 78 Gordon, I.H., 2001, *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE Warszawa, s. 35-36, 98, 158.
- 79 Gronroos, Ch., 1996, *Relationship Marketing. Strategic and Tactical Implications*, *Management Decisions*, nr 3/1996, s. 5-8.
- 80 Grzanka, I., 2010, *Indywidualizacja relacji z klientami- ujęcie teoretyczno- praktyczne*, [w:] *Marketing. Ujęcie relacyjne* M. Woś- Brzozowska, Gdańsk, s. 106.
- 81 Grzybek, M., 2007, *Marketing partnerski czynnikiem wzrostu konkurencyjności firm*, *Transfer wiedzy i działań innowacyjnych w obszarze agrobiznesu* red. Sylwester Makarski, Piotr Cyrek, Sławomir Dybka, Aleksander Kasprzyk Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, s. 78.
- 82 Grzybek, M., Szopiński, W., 2010, *Rozwój marketingu relacji z klientem strategicznym w przedsiębiorstwie*, *Zeszyty Naukowe 608 Uniwersytetu Szczecińskiego, Problemy zarządzania, finansów i marketingu*, nr 15, *Relacyjne aspekty zachowań konsumenckich*, red. E. Rudawska, Szczecin, s. 12.
- 83 Gundlach, G. T., Achrol, R. S., Mentzer, J. T., 1995, *The structure of commitment in exchange*, *The Journal of Marketing*, s.78.
- 84 Gupta, S., Hanssens, D., Hardie, B., Kahn, W., Kumar, V., Lin, N., Ravishanker, N., Sriram, S., 2006, *Modeling Customer Lifetime Value*, *Journal of Service Research*, Vol 9, Nr 2.
- 85 Gustafsson, A., Johnson, M.D., Inger, R., 2005, *Research journal on The effects of customer satisfaction, Relationship commitment dimensions and triggers on customer retention*, s. 5- 12.
- 86 Harris, B., McPartland, M., 1993, *Category management defined: what it is and why it works*. *Progressive grocer*, nr 72 (9), s. 5-8.

- 87 Hennig-Thurau, T., Klee, A., 1997, *The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention: A Critical Reassessment and Model Development*, Psychology & Marketing, vol. 14, nr 8, s. 737–764.
- 88 Hennig-Thurau, T., Klee, A., 1997, *The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention: A Critical Reassessment and Model Development*, University of Hanover, Psychology & Marketing, nr 14(8), s. 37–764.
- 89 Hill, N., Alexander, J., 2004, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna Warszawa, s. 37.
- 90 Hunt, S.D., Arnett D. B., 2004, *Market Segmentation Strategy, Competitive Advantage, and Public Policy: Grounding Segmentation Strategy in Resource-Advantage Theory*, Australasian Marketing Journal, nr 12 (1).
- 91 Hunt, S.D., Arnett, D.B., Madhavaram, S., 2006, *The explanatory foundations of relationships marketing theory*, Journal of Business & Industrial Marketing, nr 2, vol 21, Bingley, UK s. 76.
- 92 Hunter, L., Webster, E., Wyatt, A., 2005, *Measuring Intangible Capital: A Review of Current Practice*, Intellectual Property Research Institute of Australia, Working Paper Nr 16/04, Melbourne.
- 93 Iacobucci, D., Hibbard, J.D., 1999, *Toward an encompassing theory of business marketing relationships (BMRS) and interpersonal commercial relationships (ICRS): an empirical generalization*, Journal of Interactive Marketing vol 13 nr 3 s. 21.
- 94 Idzik, M., 2008, *Opinie, postawy i zachowania konsumenta na rynku dóbr szybkozbywalnych*, Stowarzyszenie ekonomistów rolnictwa i agrobiznesu, Roczniki Naukowem2008 r. I tom XI I zeszyt 3, s. 116.
- 95 IGD (Institute of Grocery Distribution), 1999, *Category Management in Action*, IGD Business Publications, Watford
- 96 Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej- Państwowy Instytut Badawczy, 2013. *Rynek Używek cz.I Rynek alkoholu i napojów alkoholowych. Stany i perspektywy*, Analizy Rynkowe, red. Marcin Krzemiński, s. 3-4, 22, 51.
- 97 IPSOS Polska, 2012, *Znów spadły nastroje polskich konsumentów*, <http://www.ipsos.pl/nastroje-konsumenckie-wrzesien-2012>, (dostęp z 22.10.2012).
- 98 Jackowski, J., 1999, *Target costing w marketingu przemysłowym*, Marketing Przemysłowy, red. H. Mruk, Poznań, s. 197-199.
- 99 Jackson, B., 1985, *Winning and Keeping Industrial Customers*, Lexington.
- 100 Jacob K. Eskildsen, Kai Kristensen, Anders H. Westlund, 2004, *Work motivation and job satisfaction in the Nordic countries*, Employee Relations, Vol. 26, nr 2, s. 122- 136.
- 101 Janeczek, U., 2010, *Wpływ zachowań nabywczych konsumentów na zmianę zachowań rynkowych przedsiębiorstw w kontekście społecznej odpowiedzialności*, Zeszyty Naukowe 608 Uniwersytetu Szczecińskiego, Problemy zarządzania, finansów i marketingu, nr 15, Relacyjne aspekty zachowań konsumenckich, red. E. Rudawska, Szczecin s. 123-124.
- 102 Janiszewska, K., 2009, *Przesłanki i elementy budowania tożsamości marki na rynkach B2B*, Wyzwania dla marketingu i sprzedaży na rynku B2B, red P. Kwiatek, G. Leszczyński, M. Zieliński, Poznań, s. 113, 152- 153, 156, 159.
- 103 Jones, T. O., Sasser, W. E., 1995, *Why satisfied customer defects*. Harvard Business Review, s. 88–99.
- 104 Kałużna-Drewińska, U., 2007, *Relacje z klientami jako podstawa kształtowania ich lojalności*, Marketingowe mechanizmy kształtowania lojalności red S. Makarski Rzeszów, s. 17.
- 105 Kaplan, R., 2010, *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*, HBR, Working Paper, nr 10-074, s. 3- 5.
- 106 Kaplan, R., Cooper, R., 2002, *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Oficyna Ekonomiczna Kraków.
- 107 Kapusta, F., 2007, *Miejsce i rola partnerstwa w efektywnej obsłudze klienta*, Marketingowe mechanizmy kształtowania lojalności red S. Makarki Rzeszów.
- 108 Kilijanek, K., 2007, *Znajomość trendów to klucz do sukcesu*, Rynki Alkoholowe, nr 10/2007.
- 109 Kilijanek, K., 2008, *Restauracyjny boom*, Rynki Alkoholowe, nr 5/2008.
- 110 Kłosiewicz-Górecka, U., 2011, *Globalizacja w sektorze handlu w Polsce- wyzwania dla krajowych przedsiębiorstw handlowych*, Handel we współczesnej gospodarce. Źródła i przejawy innowacyjności, Wyd UE Poznań Red M. Sławińska, s. 65.
- 111 Kotler, Ph., 1991, *Principles of Marketing*, Prentice Hall Inc. New York, s. 30.
- 112 Kotler, Ph., 1994, *Winning Through Value Oriented Marketing*, Marketing Institute of Singapore, s. 20.
- 113 Kotler, Ph., 2001, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Felberg SJA, Warszawa, s. 614.
- 114 Kotler, Ph., Armstrong, G., Saunders, J., Wang V., 2002, *Marketing. Podręcznik Europejski*, Warszawa, s. 532.

- 115 Kotler, Ph., Armstrong, G., 1996, *Principles of Marketing*, 7th ed. Englewood Cliffs.
- 116 Kotler, Ph., Kartajaya, H., Setiawan, I., 2010, *Marketing 3.0*, New Jersey, s.3-4, 7, 10, 13, 32-33.
- 117 Kotler, Ph., Pfoertsch, W., 2006, *B2B Brand Management*, Springer Berlin, Heidelberg, s. 6, 23, 44.
- 118 Kozielski, R., 2010, *Ewolucja środowiska biznesowego i zachowania nabywców, a nowy paradygmat biznesu*, Zeszyty Naukowe 608 Uniwersytetu Szczecińskiego, Problemy zarządzania, finansów i marketingu, nr 15, Relacyjne aspekty zachowań konsumenckich, red. E. Rudawska, Szczecin s. 258.
- 119 KPMG, 2014, Rynek napojów Alkoholowych w Polsce, część I
<https://www.kpmg.com/PL/pl/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/2014/Rynek-napojow-alkoholowych-w-Polsce-2014-czesc-I.pdf> (dostęp 08.11.2015).
- 120 Kristensen, K., Westlund, A.H., 2004, *Performance Measurement and Business Results*, Total Quality Management, vol 15 Nr 5-6 s. 726-732.
- 121 Kucharska, B., Malinowska, M., 2007, *Współdziałanie przedsiębiorstw jako źródło przewagi konkurencyjnej*, [w:] P. Kwiatek, G. Leszczyński, M. Zieliński, Marketing business-to-business. Partnerstwo - Wartość - Komunikacja, Wydawnictwo Advertiva, Poznań, s. 62.
- 122 Kurtulus, M., Toktay, L.B., 2011, *Category Captainship vs. Retailer Category Management under Limited Retail Shelf Space*, Production and Operations Management, Vol. 20, No. 1, s. 48.
- 123 LaBarbera, P. A., Mazursky, D., 1983, *A Longitudinal Assessment of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction: The Dynamic Aspect of the Cognitive Process*, Journal of Marketing Research, nr 20, s. 393-404
- 124 Lazer, M., Culley, J.D., 1983, *Marketing Management Foundations and Practices*, Houghton Mifflin Co., Boston, s.100.
- 125 Lemmens, R., Donaldson, B., Marcos, J., 2014, *From selling to co-creating new trends, practices and tools to upgrade your sales force*.
- 126 Liczmańska, K., 2012, *Promocja marek alkoholi wysokoprocentowych w lokalach gastronomicznych*, Strategie komunikacji reklamowej z konsumentem, Red. A. Kozłowska, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa, s.25, 30.
- 127 Lipka, A., 2012, *Propozycja modelu długookresowych relacji lojalnościowych firmy z pracownikami*, [w:] Edukacja ekonomistów i menadżerów. Problemy. Innowacje. Projekt nr 1 (23) SGH Warszawa, s. 93.
- 128 Liu, A. H., 2006, *Customer value and switching costs in business services: developing exit barriers through strategic value management*, Journal of Business & Industrial Marketing, nr 21(1), s. 30-37.
- 129 Łopacińska- Mazurek, K., 1997, *Zachowania nabywców jako podstawa strategii marketingowej*, wyd AE Wrocław s. 9.
- 130 Łuczak, M., 2009, *Charakter i znaczenie zasobów relacyjnych w procesie kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynku dóbr konsumenckich*, Wyzwania dla marketingu i sprzedaży na rynku B2B, Red. G. Leszczyński, M. Zieliński, Advertiva, Poznań, s. 53-55.
- 131 Marshall, A., 1928, *Zasady ekonomiki*, Tom II, Księga V Ogólne związki pomiędzy popytem, podażą i wartością, Wydawnictwo M. Arcta.
- 132 Masal, T., 2012, *Alkohol w handlu nowoczesnym*,
http://www.handelnowoczesny.pl/magazine_more.php/ed_id,63/aid,799/title,Alkohol-w-handlu-nowoczesnym (dostęp: 01.09.2012).
- 133 Mazurek- Łopacińska, K., 1997, *Zachowania nabywców jako podstawa strategii marketingowej*, AE Wrocław, s. 18, 24-25, 170.
- 134 Mazurek Łopacińska, K., 2002, *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, PWE Warszawa, s. 18, 21-22, 25, 27-30.
- 135 Mc Neil, R., 2005, *Business to Business Market Research*, Understanding and measuring business markets, London, s. 3.
- 136 McCarthy, J. E., 1960, *Basic Marketing. A Managerial Approach*, Homewood, IL, Richard D. Irwin.
- 137 McKenna, R., 1991, *Marketing is Everything*, Harvard Business Review, styczeń-luty 1991, s. 148.
- 138 Michalik, M., 1999, *Promocja na rynku przemysłowym w świetle badań*, Marketing Przemysłowy red. H. Mruk, Poznań, s. 205- 206.
- 139 Michalska- Dudek, I., 2010, *Szanse i trudności w budowaniu lojalności polskich konsumentów za pomocą programów lojalnościowych* [w:] *Problemy zarządzania, finansów i marketingu*, Zeszyty Naukowe 608, Uniwersytet Szczeciński, nr 15- Relacyjne aspekty zachowań konsumenckich, red. Rudawska, E., s. 56.
- 140 Ministerstwo Finansów, 2015, wystąpienie pokontrolne,
http://www.mf.gov.pl/c/document_library/get_file?uuid=e3aa2bc4-9325-4e7d-b14a-e8cead6fadf4&groupId=764034 (dostęp 08.11.2015)

- 141 Mitreęa, M., 2003, *Internet a marketing relacji w: Internet w Marketingu*, red. A. Bajdaka, Warszawa, s. 115.
- 142 Monroe, K., 1990, *Pricing: Making Profitable Decisions* (2nd. ed.), New York: McGraw-Hill Publishing Co.
- 143 Morgan R., Hunt S., 1994, *Relationship Marketing in the Era Network Competition*, Marketing Management, nr 5, s. 18–28.
- 144 Morgan, R.M., Hunt S.D., 1994, *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, The Journal of Marketing, Vol. 58, No. 3, s. 20-38, American Marketing Association.
- 145 Mruk, H., 2007, *Merchandising jako system komunikacji detalisty z nabywcami*, Zeszyty naukowe Gnieźnieńskiej Wyższej Szkoły Humanistyczno-Menedżerskiej Milenium, Gniezno.
- 146 Newman, K., 2001, *Interrogating SERVQUAL: a critical assessment of service quality measurement in a high street retail bank*, International Journal of Bank Marketing, nr 19 (3), s. 126-139.
- 147 Niedbała, B., Sierpińska, M., 2003, *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie. Cena odpowiedzialności w teorii i praktyce*, Wyd. PWN Warszawa, s. 311.
- 148 Novo, J., 2004, *Drilling Down- Turning Customer Data into Profits with a Spreadsheet*, 3rd Edition, Saint Petersburg, PL, Booklocker.com Inc. <http://www.jimnovo.com/RFM-tour.htm> (dostęp z 17.04.2014).
- 149 O'Brien, L., Jones, C., 1995, *Do Rewards Really Create Loyalty?*, Harvard Business Review, nr 73, s. 75- 82.
- 150 Oczachowski, D., 2009, Marketing Partnerski- Prawdy i mity, Zeszyty Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne Problemy Usług nr 41.
- 151 Orłowski, W., Pasternak, R., Flaht, K., Szubert, D., 2010, *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzys*, Badanie PARP, Strategia MSP w Polsce
- 152 Osorio-Niewiadomska, M., 2013, *Mierniki efektywności przedstawicieli handlowych*, MDDP Business Consulting <http://www.mddp-bc.pl/know-how/kpis-balanced-scorecard/art,117,mierniki-efektywnosci-przedstawicieli-handlowych.html>, (dostęp z 22.05.2014).
- 153 Otto, J., 2004, *Marketing relacji: Koncepcja i stosowanie*, C.H.Beck, Warszawa.
- 154 Park, C., W., Jaworski, B. J., Maclnnis, D. J., 1986, *Strategic brand concept-image management*, Journal of marketing, nr 50, American Marketing Association, New York.
- 155 Parvatiyar, A., Sheth, J.N., 2001, *Customer Development Management: Emerging Practice and Process and Discipline*, Journal od Economic and Social Research, nr 3 (2).
- 156 Parvityar, A., Sheth, J.N., 2001, *Conceptual Framework of Customer Relationship Management*, CRM- Emerging Concepts, Tools and Applications, Jagdish N. Sheth, A. Parvatiyar, G.Shainesh.
- 157 Payne, A., Frow, P., 2005, *A Strategic Framework for Customer Relations Management*, Journal of Marketing, nr 69, s. 167, 170.
- 158 Payne, A., Frow, P., 2013, *Strategic Customer Managemant Integrating Relationship Marketing and CRM*, Cambridge University Press, Cambridge.
- 159 Payne, C.M., Ballantyne, A. D., 1991, *Relationship Marketing - Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*, Butterworth-Heinemann, Oxford, s.12- 20.
- 160 Penc- Pietrzak, I., 2010, *Perspektywa obsługi klienta w zrównoważonej karcie wyników* [w:] Marketing. Ujęcie Relacyjne, red Brzozowska- Woś, M., Gdańsk, s. 147, 149, 155.
- 161 Peppers, D., Rogers, M., 1999, *Enterprise One-to-One: Tools for Competing in the Interactive Age*, New York, Doubleday.
- 162 Peppers, D., Rogers, M., Dorf, B., 1999, *One to one Fieldback*, Currencys & Doubleday NY 1999 [za: Grzanka, I. (2010), *Indywidualizacja relacji z klientami- ujęcie teoretyczno- praktyczne*, [w:] Marketing. Ujęcie relacyjne, red Woś- Brzozowska, M., Gdańsk.
- 163 Porębska- Miąc, T., Polonka, J., 2004, *Zarządzanie relacjami z klientem na bazie wiedzy*, [w:] Zarządzanie wiedzą i rozwiązanie Business Intelligence – Katowice.
- 164 Portal Spożywczy, 2013, *Rynek alkoholi może notować wzrosty w najbliższych latach*, <http://www.portalspozywczy.pl/alkohole-uzywki/wiadomosci/rynek-alkoholi-moze-notowac-wzrosty-w-najblizszych-latach,91959.html> (dostęp 09.03.2014).
- 165 Portal Spożywczy, 2017, *Kompania Piwowarska jak Wedel; Asahi nie zacznie rewolucji na rynku*, <http://www.portalspozywczy.pl/alkohole-uzywki/wiadomosci/kompania-piwowarska-jak-wedel-asahi-nie-zacznie-rewolucji-na-rynku,138689.html> [dostęp z 09.03.2017)
- 166 PortalSpożywczy.pl, 2013, *Sprzedż alkoholi typu RTD to trend, który będzie się w Polsce rozwijał*, <http://www.portalspozywczy.pl/alkohole-uzywki/wiadomosci/sprzedaz-alkoholi-typu-rtd-to-trend-ktory-będzie-sie-w-polsce-rozwijał,90156.html> (dostęp 07.05.2014).

- 167 PortalSpozywczy.pl, 2014, *Polska jednym z najszybciej rosnących rynków whisky*, <http://www.portalspozywczy.pl/alkohole-uzywki/wiadomosci/polska-jednym-z-najszybciej-rosnacych-rynkow-whisky,99858.html> (dostęp z 06.08.2014).
- 168 Prahalad, C.K., Krishnan, M.S., 2008, *The New Age of Innovation: Driving Co-created Value through Global Networks*, New York: McGraw-Hill.
- 169 Przemysł Spożywczy, 2014, tom 68, Rynek napojów alkoholowych . Stan i tendencje rozwojowe, <http://przemyslspozywczy.eu/wp/wp-content/uploads/2014/07/Rynek-napoj%C3%B3w-alkoholowych.-Stan-i-tendencj-rozwojowe.pdf> (dostęp 08.11.2015).
- 170 Ramaswamy, V., 2009, Leading the transformation to co-creation of value, *Strategy and Leadership*, Vol. 37 Iss 2.
- 171 Rapp, S., Collins, T., 1996, *New Maximarketing: New Direction in Advertising*, Promotion and Marketing Strategy (2nd Edition) New York s. 17.
- 172 Reichheld, F., and Sasser, W., 1990, *Zero defection: quality comes to services*, Harvard Business Review, nr wrzesień/ październik, s.105–111.
- 173 Reinartz, W.J., Kumar, V., 2003, *The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration*, Journal of Marketing, nr 67 January, s. 77–99.
- 174 Richards, K., Jones, E., 2008, *Customer relationship management: Finding value drivers*, Industrial Marketing Management nr 37, s. 120.
- 175 Robinson, J., 1989, *The Secrets of Effective Direct Mail*, Mc Graw- Hill Book Company, London.
- 176 Rogoziński, K., 2000, *Nowy Marketing Usług*, Poznań, s.42.
- 177 Rudawska, E., 2010, *Zmiany zachowań konsumentów w kryzysie – mity czy fakty?*, Zeszyty Naukowe 608 Uniwersytetu Szczecińskiego, Problemy zarządzania, finansów i marketingu, nr 15, Relacyjne aspekty zachowań konsumenckich, red. Rudawska, E., Szczecin s. 284.
- 178 Rudnicki, L., 2004, *Zachowania rynkowe nabywców*, Kraków s. 38.
- 179 Rybarczyk, K., 1998, *Zastosowanie rachunku kosztów działań do kalkulacji i analizy kosztów obsługi klienta*, Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej SKwP, nr 46, Warszawa.
- 180 Rynki Alkoholowe, 2012, *Wina spokojne*, nr 11/2012.
- 181 Rynki Alkoholowe, 2013, *Minął rok. Kto się cieszy, kto ma powody do zmartwień*, nr 1/2013.
- 182 Rynki Alkoholowe, 2017, *Więcej piwa i wódki, mniej wina*, nr 2/1017
- 183 Sagan, A., Plichta, G., 2010, *Podejście środków i celów w ocenie regionalnego zróżnicowania wartości dla klienta w obszarze usług okołosprzedazowych*, [w:] Problemy zarządzania, finansów i marketingu, Zeszyty Naukowe 608, Uniwersytet Szczeciński, nr 15- Relacyjne aspekty zachowań konsumenckich, red. Rudawska, E., s. 88-89.
- 184 Sheth, J.N., Sharma, A., 2006, *The surpluses and shortages in business-to-business marketing theory and research*, Journal of Business & Industrial Marketing, nr 21/7, s. 422– 427.
- 185 Siemieniako, D., 2010, *Rola empatii w budowaniu lojalności relacyjnej klientów*, [w:] Zeszyty Naukowe 608, Uniwersytet Szczeciński, , Problemy zarządzania, finansów i marketingu, nr 15- Relacyjne aspekty zachowań konsumenckich, red. Rudawska, E., Szczecin s. 21.
- 186 Signetzki, J., 2009, *Relacje partnerskie z klientami jako element przewagi konkurencyjnej na rynku budowlanych w Polsce*, Wyzwania dla marketingu i sprzedaży na rynku B2B, red. Leszczyński, G., Zieliński, M., Advertiva, Poznań, s. 66.
- 187 Slater, C.M., 1999, *Business Statistics of the United States*, 5th ed, Bernan Press, Lanham, MD.
- 188 Sławińska, M., 2005, *Strategie konkurencji w handlu detalicznym w warunkach globalizacji w rynku*, AE Poznań, s. 50, 78.
- 189 Sławińska, M., 2011, *Determinanty zmian modeli i biznesu w handlu detalicznym*, Handel we współczesnej gospodarce. Źródła i przejawy innowacyjności, red Sławińska, M., UE Poznań, s. 30, 35.
- 190 Smalec, A., 2008, *Wprowadzenie do marketingu partnerskiego*. W: E. Flajterska, L. Gracz, G. Rosa, A. Smalec: Marketing partnerski. Wybrane problemy. Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego.
- 191 Smith, B., Colgate, J. M., 2007, *Customer Value Creation: A Practical Framework*, Journal of Marketing Theory and Practise, vol 15 nr 1.
- 192 Spyra, Z., 2013, *Marki własne detalistów jako obszar kreowania wartości dla klienta*, Handel wewnętrzny, Marketingowe sposoby kreowania wartości dla klienta, maj- czerwiec Tom 2, s. 103.
- 193 Stachowicz – Stanusch, A., Stanusch, M., 2007, *CRM. Przewodnik dla wdrażających*, wyd. Placet, Warszawa, s. 48- 49.

- 194 Stankiewicz, D., Juszczak M., 2010, *Kształtowanie relacji z klientami*, Zeszyty Naukowe 608 Uniwersytetu Szczecińskiego, Problemy zarządzania, finansów i marketingu, nr 15, Relacyjne aspekty zachowań konsumentów, red. Rudawska, E., Szczecin s. 48
- 195 Stanusch, M., 2003, *Techniki CRM- przygotowanie firmy do wdrożenia* [w:] CRM zastosowanie, możliwości, technologie- Materiał z konferencji Centrum Promocji Informacji, Warszawa, s. 23.
- 196 Steiner, R. L., 2001, *Category Management- A Persuasive, New Vertical/ Horizontal Format*, Antitrust Magazine, Innovations in Retailing, s. 77- 79.
- 197 Stephen, J. H., Lodish, L. M., 1998, *Store Brands and Category Management*, Wharton School University of Pennsylvania.
- 198 Stewart, K., 1998, An exploration of customer exit in retail banking, *International Journal of Bank Marketing*, vol. 16 nr 1, s. 6- 14.
- 199 Stone, M., Woodcock, N., 2001, *Define CRM and Assesing its Quality in Succesful Customer Relationship in Marketing*, red B.Foss, M.Stone, London, s. 53.
- 200 Surówka- Marszałek, D., 2009, *Determinanty wyznaczające ciągłość relacji na rynku przedsiębiorstw*, Wyzwania dla marketingu i sprzedaży na rynku B2B, red. Leszczyński, G., Zieliński, M., Advertiva, Poznań, s. 97.
- 201 Światowicz- Szczepańska, J., 2009, *Postrzegane ryzyko w relacjach z klientami instytucjonalnymi w Polsce*, Wyzwania dla marketingu i sprzedaży na rynku B2B, red. Leszczyński, G., Zieliński, M., Advertiva, Poznań, s. 79.
- 202 Tapscott, D., Williams, A.D., 2010, *Macrowikinomics: Rebooting business and the world*, Penguin Group, London
- 203 The Nielsen Company, 2009, *Personal Recommendations and Consumer Opinions Posted Online Are the Most Trusted Forms of Advertising Globally*, press release.
- 204 The Partnering Group (TPG), <http://www.thepartneringgroup.com/our-people/brian-harris/> (dostęp 14.11.2015)
- 205 Thomas, M., 1994, *Przyszłość Marketingu*, Marketing i Rynek, nr 5 s. 6.
- 206 Tkaczyk, J., 2009, *Wiarygodność źródeł informacji, a proces podejmowania decyzji przez konsumentów*, Przedsiębiorstwo i klient w gospodarce opartej na usługach, red. Rudawska, E., Soboń, M., Difin, Warszawa s. 267.
- 207 Turek, S., 2006, *Najważniejsi klienci czyli Key Account Management w praktyce*, MT Biznes, s. 96-97.
- 208 Turnbull, P. W., Valla, J.P., 1985, *The Nature and Scope of Supplier-Customer Interaction*, Strategies for International Industrial Marketing.
- 209 Underhill, P., 2007, *Dlaczego kupujemy. Nauka o robieniu zakupów, zachowania klienta w sklepie*, Warszawa.
- 210 Ustawa z dnia 26 października 1982 r. o wychowaniu w trzeźwości i przeciwdziałaniu alkoholizmowi, art. 13 ust. 3, [Dz.U. 1982, Nr 35, poz. 230].
- 211 Verhoef, P. C., 2003, *Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development*, *Journal of Marketing* vol. 67, s. 30–45.
- 212 Waśkowski, Z., 1999, *Czy warto kreować markę na rynku przemysłowym?* Marketing Przemysłowy, red. H. Mruk, Poznań, s. 109- 110.
- 213 Wealth Solutions, 2010, *Rynek wina w Polsce*, International Wine and Spirit Research, https://wealth.pl/gfx/wealth/files/raport_rynek_wina_w_polsce.pdf, (dostęp z 23.04.2011).
- 214 Wetzels, M., D Ruyter, K., Van Birgelen, M., 1998, *Marketing Service Relationships: The Roler of Commitment*, *Journal of Business & Industrial Marketing*, nr 4/5, s.19.
- 215 Wiechoczek, J., 2013, *Konsument jako źródło w procesie otwartej innowacji*, Handel wewnętrzny, Marketingowe sposoby kreowania wartości dla klienta, Tom 2, s. 343.
- 216 Wiśniewska, A., 2009, *Zarządzanie relacjami z klientami*, Wyższa Szkoła Promocji w Warszawie, s. 11.
- 217 Witczak, O., 2013, *Blog w kreowaniu wartości dla klienta – media społecznościowe w komunikacji marketingowej przedsiębiorstwa*, Handel wewnętrzny, Marketingowe sposoby kreowania wartości dla klienta, Tom 2, s. 134.
- 218 Włodarczyk- Śpiewak K., 2010, *Rola Internetu w kształtowaniu zachowań rynkowych polskich konsumentów*, Zeszyty Naukowe 608 Uniwersytetu Szczecińskiego, Problemy zarządzania, finansów i marketingu, nr 15, Relacyjne aspekty zachowań konsumentów, red. E. Rudawska, Szczecin s. 159.
- 219 Wojciechowski, T., 1999, *Cykl życia dóbr produkcyjnych*, Marketing Przemysłowy, red. Mruk, H., Poznań, s. 90.

- 220 Woodruff, R. B., 1997, *Customer value: The next source for competitive advantage*, Journal of the Academy of Marketing Science, Spring 1997, vol. 25, nr 2, New York, s. 139-153.
- 221 Zatwarnicka- Madura, B., 2013, *Event marketing jako sposób komunikowania się z klientem*, *Handel wewnętrzny*, Marketingowe sposoby kreowania wartości dla klienta, Tom 2, s. 148.
- 222 Zeithaml, V.A., Lemon, K.N., Rust, R.T., 2001, *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value Is Reshaping Corporate Strategy*, Simon and Schuster, s. 98.
- 223 Zgliczyński, W. S., 2016, *Alkohol w Polsce*, Biuro Analiz Sejmowych, nr 11 (215).

Spis rysunków

Rysunek 1 Przeciwstawne teorie istnienia lojalności w biznesie	20
Rysunek 2 Drabina lojalności klientów	21
Rysunek 3 Mikro- i makro-otoczenie relacji	32
Rysunek 4 Model sześciu rynków	33
Rysunek 5 Model wymiany powiązań	35
Rysunek 6 Powstanie zaangażowania i współpracy.	36
Rysunek 7 Budowanie satysfakcji klientów poprzez satysfakcję pracowników.	37
Rysunek 8 Umieszczenie marketingu relacyjnego w organizacji	43
Rysunek 9 Domena strategicznego zarządzania klientem	44
Rysunek 10 11C- Mix elementów we współpracy z klientami	47
Rysunek 9 Miesięczne wolumeny sprzedaży kategorii napojów alkoholowych (w '000 HI)	55
Rysunek 12 Porównanie wartościowego udziału sprzedaży kategorii alkoholowych	57
Rysunek 13 Głównie gracze w kategoriach branży alkoholowej w Polsce (według wolumenowego udziału rynkowego (%))	58
Rysunek 14 Wolumenowy udział segmentów w kategorii piwa (MAT 3- miesięczny maj-lipiec)	61
Rysunek 15 Ilość (w l) i wartość (w PLN) sprzedaży napojów spirytusowych w latach 2008- 2013.	64
Rysunek 16 Ilość (w l) i wartość sprzedaży win gronowych w latach 2008- 2013.	65
Rysunek 17 Nastroje na rynku konsumentów- klimat gospodarczy, optymizm konsumentów i skłonność do zakupów w latach 2011-2013	70
Rysunek 18 Model rynkowych zachowań konsumentów	71
Rysunek 19 Czynniki decydujące o wyborze marki napoju alkoholowego przez konsumenta	72
Rysunek 20 Inne czynniki decydujące o wyborze marki napoju alkoholowego przez konsumenta	72
Rysunek 21 Czynniki wpływające na wybór marki wódki (%)	73
Rysunek 22 Najczęściej wybierane miejsce spożycia alkoholu (% respondentów wskazujących miejsce,)	75
Rysunek 23 Wzajemne uzupełnianie się płaszczyzny B2B i B2C	91
Rysunek 24 Różnice w kompozycji marketingowej w B2B i B2C	94
Rysunek 25 Pytanie 9: Proszę ocenić w skali od 1 do 5 jak ważna jest znana przez konsumentów marka w decyzji o wyborze dostawcy. Pytanie z możliwością jednokrotnego wyboru w pięciostopniowej skali. Dane zostały przedstawione dla całej badanej populacji (N=122)	100
Rysunek 26 Pytanie 9: Proszę ocenić w skali od 1 do 5 jak ważna jest znana przez konsumentów marka w decyzji o wyborze dostawcy. Średnia z wartości odpowiedzi. Pytanie z możliwością jednokrotnego wyboru w pięciostopniowej skali. Dane zostały przedstawione dla każdego kanału sprzedaży: lokale gastronomiczne (N=30), sklepy detaliczne niezrzeszone (N=67), sieci detaliczne (N=25)	101
Rysunek 27 Pytanie 9: Proszę ocenić w skali od 1 do 5 jak ważna jest znana przez konsumentów marka w decyzji o wyborze dostawcy. Udział poczęgólnych odpowiedzi w kanałach. Pytanie z możliwością jednokrotnego wyboru w pięciostopniowej skali. Dane zostały przedstawione dla każdego kanału sprzedaży: lokale gastronomiczne (N=30), sklepy detaliczne niezrzeszone (N=67), sieci detaliczne (N=25).	102

<i>Rysunek 28 Porównanie istotności poszczególnych funkcji marki na rynku B2B i B2C</i>	103
<i>Rysunek 29 Udział procentowy w ilości punktów gastronomicznych oraz w ich obrotach w PLN po segmentach</i>	110
<i>Rysunek 30 Relacja ilości punktów gastronomicznych z koncesją na sprzedaż napojów alkoholowych do ilości punktów z brakiem tego pozwolenia po segmentach</i>	111
<i>Rysunek 31 Numeryczny udział sklepów pod kątem powierzchni w detalu</i>	112
<i>Rysunek 32 Etapy tworzenia relacji według Ph. Kotlera</i>	124
<i>Rysunek 33 Rozwój relacji między partnerami</i>	124
<i>Rysunek 34 Model zarządzania relacjami z perspektywy sprzedawcy</i>	128
<i>Rysunek 35 Model zarządzania relacjami z perspektywy sprzedawcy</i>	129
<i>Rysunek 36 Segmentacja klientów ze względu na trwałość i intensywność relacji</i>	141
<i>Rysunek 37 Segmentacja klientów według kryterium rentowności</i>	143
<i>Rysunek 36 Segmentacja klientów ze względu na rentowność i poziom inwestycji</i>	144
<i>Rysunek 39 Wybór strategii w oparciu o ujęcie czasowe relacji</i>	145
<i>Rysunek 40 Wizualizacja II części narzędzia wspierającego segmentację klientów</i>	150
<i>Rysunek 41 Odsetek firm deklarujących posiadanie sprecyzowanej strategii firmy</i>	155
<i>Rysunek 42 Ramy koncepcyjne dla modelowania Wartości Cyklu Życia Klientów</i>	161
<i>Rysunek 43 Warianty umiejscowienia CRM w firmie</i>	167
<i>Rysunek 44 Model prezentujący działanie sterowników wartości na budowanie wartości kapitału klienta</i>	170
<i>Rysunek 45 Kumulowana całkowita oraz marginalna wartość sprzedaży przy wzroście ilosci obsługiwanych punktów</i>	173
<i>Rysunek 46 Wzrost całkowitego kosztu obsługi rynku wraz ze wzrostem ilości obsługiwanych punktów</i>	174
<i>Rysunek 47 Wyznaczenie maksymalnego opłacalnego poziomu obsługi rynku</i>	175
<i>Rysunek 48 Wzrost rentowności klientów wraz z długością czasu współpracy</i>	191
<i>Rysunek 49 Ryzyko niepowodzenia w relacji określane na podstawie korelacji prawdopodobieństwa zdarzenia i jego konsekwencji</i>	194
<i>Rysunek 50 Kategoryzacja ryzyka, jakie może wystąpić we współpracy dostawcy napojów alkoholowych z klientami instytucjonalnymi</i>	195
<i>Rysunek 51 Pytanie 5: W jaki sposób pozyskują Państwo najczęściej dostawców alkoholu do Państwa punktu sprzedaży? Pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru. Dane zostały przedstawione dla</i> <i>Dane zostały przedstawione dla sumy respondentów ze wszystkich kanałów sprzedaży (N=122)</i>	202
<i>Rysunek 52 Pytanie 5: W jaki sposób pozyskują Państwo najczęściej dostawców alkoholu do Państwa punktu sprzedaży? Pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru. Dane zostały przedstawione dla każdego kanału sprzedaży: lokale gastronomiczne (N=30), sklepy detaliczne niezrzeszone (N=67), sieci detaliczne (N=25).</i>	204
<i>Rysunek 53 Pytanie 6: Jakie według Państwa są najważniejsze kryteria wyboru dostawcy alkoholu? Pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru. Dane dla grup czynników zostały przedstawione dla każdego kanału sprzedaży: lokale gastronomiczne (N=30), sklepy detaliczne niezrzeszone (N=67), sieci detaliczne (N=25).</i>	206
<i>Rysunek 54 Pytanie 6: Jakie według Państwa są najważniejsze kryteria wyboru dostawcy alkoholu? Pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru. Dane dla pojedynczych kryteriów zostały przedstawione dla każdego</i>	

kanalu sprzedaży: lokale gastronomiczne (N=30), sklepy detaliczne niezrzeszone (N=67), sieci detaliczne (N=25).	207
Rysunek 55 Pytanie 7: Kto w reprezentowanym przez Państwo punkcie sprzedaży negocjuje warunki współpracy z dostawcą napojów alkoholowych? Pytanie z możliwością jednokrotnego wyboru. Dane zostały przedstawione dla każdego kanału sprzedaży: lokale gastronomiczne (N=30), sklepy detaliczne niezrzeszone (N=67), sieci detaliczne (N=25).	210
Rysunek 56 Pytanie 6: Jakie według Państwa są najważniejsze kryteria wyboru dostawcy alkoholu? Pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru. Dane dla grup kryteriów zostały przedstawione dla każdego ośrodka podejmowania decyzji o wyborze dostawcy.	211
Rysunek 57 Pytanie 6: Jakie według Państwa są najważniejsze kryteria wyboru dostawcy alkoholu? Pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru. Wybór jakości i znanej marki produktów przez właściciela placówki kandelowej i pracownika.	212
Rysunek 58 Pytanie 6: Jakie według Państwa są najważniejsze kryteria wyboru dostawcy alkoholu? Pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru. Wybór jakości i znanej marki produktów przez właściciela placówki kandelowej i pracownika.	213
Rysunek 59 Pytanie 8: Jakie instrumenty/ zachęty oferowane przez producentów napojów alkoholowych są dla Państwa najbardziej atrakcyjne z punktu widzenia współpracy? Pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru. Dane dla grup narzędzi zostały przedstawione dla każdego kanału sprzedaży: lokale gastronomiczne (N=30), sklepy detaliczne niezrzeszone (N=67), sieci detaliczne (N=25).	215
Rysunek 60 Pytanie 8: Jakie instrumenty/ zachęty oferowane przez producentów napojów alkoholowych są dla Państwa najbardziej atrakcyjne z punktu widzenia współpracy? Pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru. Dane dla poszczególnych narzędzi zostały przedstawione dla każdego kanału sprzedaży: lokale gastronomiczne (N=30), sklepy detaliczne niezrzeszone (N=67), sieci detaliczne (N=25).	217
Rysunek 61 Pytanie 8: Jakie instrumenty/ zachęty oferowane przez producentów napojów alkoholowych są dla Państwa najbardziej atrakcyjne z punktu widzenia współpracy? Pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru. Odsetek respondentów z poszczególnych kanałów sprzedaży wybierających promocje jako najbardziej atrakcyjne narzędzia.	220
Rysunek 62 Bariery współpracy między partnerami	227
Rysunek 63 Pytanie 10: Jakie są według Państwa najpoważniejsze bariery, które mogą wystąpić w Państwa współpracy z dostawcą? Pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru. Dane dotyczące grup niepowodzeń zostały przedstawione dla każdego kanału sprzedaży: lokale gastronomiczne (N=30), sklepy detaliczne niezrzeszone (N=67), sieci detaliczne (N=25).	228
Rysunek 64 Pytanie 10: Jakie są według Państwa najpoważniejsze bariery, które mogą wystąpić w Państwa współpracy z dostawcą? Pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru. Dane dotyczące poszczególnych niepowodzeń zostały przedstawione dla każdego kanału sprzedaży: lokale gastronomiczne (N=30), sklepy detaliczne niezrzeszone (N=67), sieci detaliczne (N=25).	229
Rysunek 65 Pytanie 6: Jakie są według Państwa najważniejsze kryteria wyboru dostawcy alkoholu? + Pytanie 10: Jakie są według Państwa najpoważniejsze bariery, które mogą wystąpić w Państwa współpracy z dostawcą? Pytania z możliwością wielokrotnego wyboru. Zestawienie wyboru czynników z grupy relacyjnych i finansowych w obu pytaniach	233

Spis tabel

<i>Tabela 1 Typologia lojalności ze względu na stosunek do dostawcy i częstotliwość zawierania transakcji</i>	24
<i>Tabela 2 Miejsce klienta instytucjonalnego i indywidualnego w misjach wybranych producentów napojów alkoholowych i podmiotów je sprzedających</i>	42
<i>Tabela 3 Diagnoza 11C dla producenta alkoholu na rynku B2B</i>	50
<i>Tabela 4 Trzy nowe kierunki w nurcie Marketing 3.0</i>	82
<i>Tabela 5 Wybór strategii na podstawie kryterium wysokości marży i ilości klientów</i>	85
<i>Tabela 6 Porównanie marketingu partnerskiego i marketingu transakcyjnego</i>	88
<i>Tabela 7 Nowe podejście do procesu sprzedaży</i>	89
<i>Tabela 8 Populacja sklepów prowadzących sprzedaż kategorii spożywczych oraz lokali gastronomicznych wg segmentów w latach 2007-2012</i>	109
<i>Tabela 9 Kategorie nabywców według siły relacji z dostawcą</i>	123
<i>Tabela 10 Metody poszukiwania dostawców i klientów przez strony relacji</i>	132
<i>Tabela 11 Kryteria doboru partnera z punktu widzenia producenta i klienta</i>	135
<i>Tabela 12 Narzędzie wspierające segmentacji klientów – I część analityczna prowadząca do rankingu klientów</i>	148
<i>Tabela 13 Narzędzie wspierające segmentacji klientów – II część analityczna prowadząca do kierunków rozwoju relacji</i>	149
<i>Tabela 14 Ranking najważniejszych celów stawianych sobie przez MSP w Polsce</i>	155
<i>Tabela 15 Elementy obsługi klienta instytucjonalnego na rynku napojów alkoholowych w poszczególnych kanałach sprzedaży</i>	186
<i>Tabela 16 Liczebność punktów sprzedaży po segmentach vs ilość ankiet w przeprowadzonym badaniu</i>	198
<i>Tabela 17 Porównanie wartości narzędzi postrzeganych przez klienta oraz realnych kosztów narzędzi dla producenta</i>	223
<i>Tabela 18 Ranking najczęściej wskazywanych możliwych zagrożeń we współpracy między dostawcą, a klientem w poszczególnych kanałach sprzedaży</i>	231

Załączniki

Załącznik 1- Scenariusz badania jakościowego

Część I - Lojalność w biznesie

Jak długo działają Pan/ Pani na rynku detalicznym/ gastronomicznym?

Z jakimi przedsiębiorcami regularnie Pan/ Pani współpracuje?

Co jest najważniejsze we współpracy z dostawcami?

Czy widzi Pan/ Pani dodatkowe korzyści wynikające z długotrwałej współpracy z danym partnerem?

Czego oczekuje Pan/ Pani od dostawcy?

Część II - Narzędzia stosowane przez dostawców napojów alkoholowych

Jakie zachęty wspierające relacje stosują dostawcy napojów alkoholowych?

Które z nich według Pana/ Pani są najbardziej interesujące?

Czy mogłyby Pana/ Panią skłonić do zmiany dostawcy?

A które z nich są zbędne?

Czy wizyty Przedstawiciela Handlowego postrzega Pan/ Pani jako dodatkową korzyść ze współpracy?

Część III - Ryzyko w relacjach w biznesie

Co według Pana/ Pani może zagrażać współpracy między partnerami?

Jakie działania producenta mogą być taką barierą, żeby zakończyć współpracę?

Czy istnieje taka bariera, przez którą w ogóle nie rozpoczął by Pan/ Pani w ogóle współpracy z konkretnym dostawcą?

Czy zdarzyło się kiedyś Panu/ Pani zerwać współpracę z dostawcą?

Załącznik 2 – Kwestionariusz wykorzystany w badaniu ilościowym

Witam serdecznie,

przygotowuję pracę doktorską w Katedrze Handlu Międzynarodowego na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu z dziedziny marketingu relacji. Obszar badawczy zakreślony jest wokół współpracy między producentami napojów alkoholowych, a podmiotami prowadzącymi sprzedaż tych towarów (zarówno w detalu jak i w kanale gastronomicznym).

Zwracam się do Państwa z prośbą o wypełnienie ankiety. Skierowana jest do osób reprezentujących punkty sprzedaży posiadające koncesję na sprzedaż napojów alkoholowych. Ankieta składa się z 10 pytań zamkniętych, a jej wypełnienie nie zajmuje więcej niż 5 minut. Wyniki są całkowicie anonimowe, bez podawania żadnych danych kontaktowych.

Z góry bardzo dziękuję za poświęcony czas.

Magdalena Kendik

Część I – Metryczka punktu sprzedaży

1. Województwo

- | | | |
|---|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> dolnośląskie | <input type="checkbox"/> mazowieckie | <input type="checkbox"/> świętokrzyskie |
| <input type="checkbox"/> kujawsko-pomorskie | <input type="checkbox"/> opolskie | <input type="checkbox"/> warmińsko-mazurskie |
| <input type="checkbox"/> lubelskie | <input type="checkbox"/> podkarpackie | <input type="checkbox"/> wielkopolskie |
| <input type="checkbox"/> lubuskie | <input type="checkbox"/> podlaskie | <input type="checkbox"/> zachodniopomorskie |
| <input type="checkbox"/> łódzkie | <input type="checkbox"/> pomorskie | |

- małopolskie śląskie

2. Wielkość miejscowości

- Wieś Miasto od 20 do 50 tys mieszkańców Miasto od 100 do 400 tys mieszkańców
- Miasto do 20 tys mieszkańców Miasto od 50 do 100 tys mieszkańców Miasto powyżej 400 tys mieszkańców

3. Kanał sprzedaży, w którym Państwa przedsiębiorstwo działa

- Detal Gastronomia

4. Reprezentowany segment punktu sprzedaży

- Mały sklep z ladą (pozasieciowy) Hipermarket Restauracja
- Mały sklep z ladą (sieciowy) Cash & Carry Bar z jedzeniem/ fast food
- Supermarket/ Supersam (pozasieciowy) Pub Bar/ pijalnia piwa
- Supermarket/ Supersam (sieciowy) Dyskoteka
- Dyskont Kawiarnia

CZĘŚĆ II - Nawiazywanie współpracy z dostawcą

5. W jaki sposób pozyskują Państwo najczęściej dostawców alkoholu do Państwa punktu sprzedaży? (proszę wybrać 3 odpowiedzi)

- targi/ wystawy
- reklama w mediach (w tym w prasie specjalistycznej)
- wizyta przedstawiciela handlowego u Państwa
- polecenie przez klientów/ dostawców/ znajomych z branży
- poprzez kontakty nieformalne (rodzina/ znajomi)
- poprzez oficjalne pismo/ zapytanie ofertowe
- inna (proszę wpisać jaka).....

6. Jakie według Państwa są najważniejsze kryteria wyboru dostawcy alkoholu? (proszę wybrać 3 odpowiedzi)

- jakość oferowanych produktów
- cena/ rabaty
- znana marka oferowanego produktu
- szybkość realizacji zamówienia
- serwis posprzedażowy
- kultura osobista obsługi (przedstawiciela handlowego)
- dogodne warunki płatności
- indywidualne podejście do klienta
- udzielone gwarancje
- transport dokonany przez dostawcę
- inne (proszę wpisać jakie).....

7. Kto w reprezentowanym przez Państwo punkcie sprzedaży negocjuje warunki współpracy z dostawcą napojów alkoholowych?

- Właściciel
- Dyrektor/ Kierownik
- Dział zakupów (zaopatrzenia)
- Dział marketingu
- Dział finansów
- Prawnik
- Sprzedawca
- Inna osoba (proszę wpisać kto)

Część III - rozwój i zakończenie współpracy z dostawcą

8. Jakie instrumenty/ zachęty oferowane przez producentów napojów alkoholowych są dla Państwa najbardziej atrakcyjne z punktu widzenia współpracy? (proszę wybrać 3 odpowiedzi)

Oferowane nowości na rynku

- darmowe próbki
- lepsze warunki płatności dla stałych klientów

- dostawy do punktu sprzedaży dla stałych klientów
- stała obsługa przedstawiciela handlowego
- oferowane promocje dla państw klientów
- umowy gotówkowe
- wyposażenie punktu sprzedaży - plakaty, lodówki, meble, szkło, inne materiały reklamowe
- możliwość zakupu używanych środków trwałych (np wózki widłowe, samochody)
- szkolenia dla kadry zarządzającej
- szkolenia dla obsługi
- indywidualne programy partnerskie
- promocje handlowe (np darmowe produkty za zakup określonego wolumenu)
- inne (proszę wpisać jakie)

9. Proszę ocenić w skali od 1 do 5 jak ważna jest znana przez konsumentów marka w decyzji o wyborze dostawcy (1 - w ogóle nieważne, 2- średnio ważne, 3 ważne, 4- bardzo ważne, 5- kluczowy czynnik wyboru)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

10. Jakie są według Państwa najpoważniejsze bariery, które mogą wystąpić w Państwa współpracy z dostawcą? (proszę wybrać 3 odpowiedzi)

- nierzetelny partner (nie wywiązuje się z ustaleń)
- problemy finansowe jednej ze stron
- problemy personalne - duża rotacja pracowników
- ograniczenia prawne wynikające ze współpracy (np ograniczenia sprzedaży alkoholu, zakaz reklamowania alkoholu)
- bariery cenowe - za wysokie ceny produktów
- zmiana strategii partnera - wykluczające współpracę
- podpisanie przez Państwo umowy na zasadach wyłączności z innym dostawcą
- zmiany popytu- klienci przestawiają się na inny produkt
- silna konkurencja - pogorszenie się warunków współpracy w porównaniu z konkurencyjnym dostawcą
- wysoki koszt kapitału - współpraca przestaje być rentowna
- wykorzystanie własności intelektualnej w niewłaściwy sposób
- brak elastyczności w działaniu (brak możliwości zmiany ustaleń)
- inne (proszę wpisać jakie).....

Załącznik 3 – Tabele wyników badań ilościowych

Struktura respondentów

Podział respondentów z według województw

Województwo	Udział w badanej grupie (%)
Województwo dolnośląskie	7%
Województwo kujawsko-pomorskie	5%
Województwo lubelskie	5%
Województwo lubuskie	2%
Województwo łódzkie	7%
Województwo małopolskie	8%
Województwo mazowieckie	13%
Województwo opolskie	2%
Województwo podkarpackie	3%
Województwo podlaskie	6%
Województwo pomorskie	8%
Województwo śląskie	10%
Województwo świętokrzyskie	2%
Województwo warmińsko-mazurskie	3%
Województwo wielkopolskie	12%
Województwo zachodniopomorskie	4%
	100%

Podział respondentów według wielkości miejscowości

Wielkość miejscowości	Udział w badanej grupie (%)
Wielkość miejscowości Miasto do 20 tys mieszkańców	13%
Wielkość miejscowości Miasto od 100 do 400 tys mieszkańców	11%
Wielkość miejscowości Miasto od 20 do 50 tys mieszkańców	19%
Wielkość miejscowości Miasto od 50 do 100 tys mieszkańców	23%
Wielkość miejscowości Miasto powyżej 400 tys mieszkańców	16%
Wielkość miejscowości Wieś	18%
	100%

Podział respondentów z poszczególnych kanałów sprzedaży

Kanał sprzedaży	Segment	Udział w badanej grupie (%)
Sklepy detaliczne niezrzeszone	Mały sklep z ladą (pozasieciowy)	34%
	Supermarket/ Supersam (pozasieciowy)	21%
Sieci detaliczne	Cash & Carry	2%
	Dyskont	3%
	Hipermarket	2%
	Mały sklep z ladą (sieciowy)	7%
	Supermarket/ Supersam (sieciowy)	6%
Detal Total		75%
Lokale gastronomiczne	Bar/ pijalnia piwa	11%
	Kawiarnia	10%
	Pub	3%
	Restauracja	1%
Gastronomia Total		25%
		100%

CZĘŚĆ II - Nawiązywanie współpracy z dostawcą

Pytanie 5: W jaki sposób pozyskują Państwo najczęściej dostawców alkoholu do Państwa punktu sprzedaży?

Kanał sprzedaży/ segment	Targi/ wystawy	Reklama w mediach (w tym w prasie specjalistycznej)	Wizyta przedstawiciela handlowego	Polecenie przez klientów/ dostawców/ znajomych z branży	Poprzez kontakty nieformalne (rodzina/ znajomi)	Poprzez oficjalne pismo/ zapytanie ofertowe
Detal	10%	16%	27%	21%	10%	16%
Cash & Carry	33%	0%	17%	33%	0%	17%
Dyskont	33%	8%	8%	33%	0%	17%
Hipermarket	33%	11%	22%	22%	0%	11%
Mały sklep z ladą (pozasieciowy)	7%	16%	27%	19%	15%	17%
Mały sklep z ladą (sieciowy)	15%	19%	33%	19%	4%	11%
Supermarket/ Supersam (pozasieciowy)	5%	21%	28%	23%	12%	12%
Supermarket/ Supersam (sieciowy)	10%	5%	33%	24%	0%	29%
Gastronomia	7%	8%	33%	23%	12%	17%
Bar/ pijalnia piwa	10%	15%	33%	21%	10%	10%
Kawiarnia	6%	0%	33%	28%	11%	22%
Pub	0%	8%	33%	25%	17%	17%
Restauracja	0%	0%	33%	0%	33%	33%
Suma	9,0%	13,9%	28,7%	21,9%	10,7%	15,8%

Kanał sprzedaży/ segment	Targi/ wystawy	Reklama w mediach (w tym w prasie specjalistycznej)	Wizyta przedstawiciela handlowego	Polecenie przez klientów/ dostawców/ znajomych z branży	Poprzez kontakty nieformalne (rodzina/ znajomi)	Poprzez oficjalne pismo/ zapytanie ofertowe
Duże sieci detaliczne	20%	11%	27%	24%	1%	17%
Sklepy niezrzeszone	6%	18%	27%	20%	13%	15%
Lokale gastronomiczne	7%	8%	33%	23%	12%	17%
Total	9,0%	13,9%	28,7%	21,9%	10,7%	15,8%

Pytanie 6: Jakie według Państwa są najważniejsze kryteria wyboru dostawcy alkoholu?

	Czynniki finansowe	Czynniki związane z obsługą	Czynniki związane z produktem	Czynniki relacyjne
Sieci detaliczne	49%	19%	20%	12%
Sklepy detaliczne niezrzeszone	48%	4%	22%	26%
Lokale gastronomiczne	44%	14%	29%	12%
Suma	48%	10%	23%	20%

	Czynniki finansowe	Czynniki związane z obsługą	Czynniki związane z produktem	Czynniki relacyjne
Dyrektor/ Kierownik	33%	4%	39%	23%
Dział marketingu	54%	0%	21%	25%
Dział zakupów (zaopatrzenia)	55%	13%	16%	16%
Właściciel	46%	10%	22%	21%
Suma	48%	10%	23%	20%

Kanał sprzedaży/ segment	Jakość produktów	Ceny/ rabaty	Znana marka	Szybkość realizacji zamówienia	Serwis posprzedażowy	Kultura osobista PH	Dogodne warunki płatności	Indywidualne podejście do klienta	Gwarancje	Transport
Detail	17%	29%	4%	5%	0%	10%	20%	12%	1%	3%
Cash & Carry	0%	33%	0%	17%	0%	0%	0%	0%	17%	33%
Dyskont	0%	33%	0%	17%	0%	0%	17%	8%	0%	25%
Hipermarket	0%	22%	0%	11%	0%	0%	22%	11%	22%	11%
Miły sklep z ładą (pozasieciowy)	15%	29%	2%	6%	0%	13%	20%	14%	0%	0%
Miły sklep z ładą (sieciowy)	15%	33%	7%	0%	0%	11%	15%	7%	0%	11%
Supermarket/ Supersam (pozasieciowy)	24%	26%	4%	1%	0%	9%	21%	15%	0%	0%
Supermarket/ Supersam (sieciowy)	19%	33%	10%	5%	0%	5%	24%	5%	0%	0%
Gastronomia	17%	27%	11%	10%	4%	10%	18%	2%	1%	0%
Bar/ pijalnia piwa	23%	23%	10%	8%	3%	13%	15%	3%	3%	0%
Kawiarnia	11%	28%	11%	14%	0%	11%	22%	3%	0%	0%
Pub	8%	33%	17%	8%	25%	0%	8%	0%	0%	0%
Restauracja	33%	33%	0%	0%	0%	0%	33%	0%	0%	0%
Suma	16,7%	28,4%	5,5%	6,0%	1,1%	9,8%	19,1%	9,8%	1,1%	2,5%
Kanał sprzedaży	Jakość produktów	Ceny/ rabaty	Znana marka	Szybkość realizacji zamówienia	Serwis posprzedażowy	Kultura osobista PH	Dogodne warunki płatności	Indywidualne podejście do klienta	Gwarancje	Transport
Sieci detaliczne	11%	32%	5%	7%	0%	5%	17%	7%	4%	12%
Sklepy detaliczne niezrzeszone	19%	28%	3%	4%	0%	11%	20%	14%	0%	0%
Lokale gastronomiczne	17%	27%	11%	10%	4%	10%	18%	2%	1%	0%
Suma	16,7%	28,4%	5,5%	6,0%	1,1%	9,8%	19,1%	9,8%	1,1%	2,5%

Pytanie 7: Kto w reprezentowanym przez Państwo punkcie sprzedaży negocjuje warunki współpracy z dostawcą napojów alkoholowych?

Kanał sprzedaży/ segment	Dyrektor/ Kierownik	Dział marketingu	Dział zakupów (zaopatrzenia)	Właściciel
Detal	20%	9%	40%	32%
Cash & Carry	0%	0%	100%	0%
Dyskont	0%	0%	100%	0%
Hipermarket	0%	0%	100%	0%
Mały sklep z ladą (pozasieciowy)	2%	2%	29%	66%
Mały sklep z ladą (sieciowy)	11%	0%	78%	11%
Supermarket/ Supersam (pozasieciowy)	54%	27%	15%	4%
Supermarket/ Supersam (sieciowy)	29%	0%	71%	0%
Gastronomia	17%	0%	27%	57%
Bar/ pijalnia piwa	23%	0%	23%	54%
Kawiarnia	0%	0%	42%	58%
Pub	25%	0%	0%	75%
Restauracja	100%	0%	0%	0%
Suma	19%	7%	37%	38%

	Dyrektor/ Kierownik	Dział marketingu/ handlowy	Dział zakupów/ zaopatrzenia	Właściciel
Sieci detaliczne	12%	0%	84%	4%
Lokale gastronomiczne	22%	12%	24%	42%
Sklepy detaliczne niezrzeszone	17%	0%	27%	57%
Suma	19%	7%	37%	38%

Statystyki opisowe

	Srednia	Std. odchylenia	I
Kanał_do_badań	2,04	,673	122
Kto negocjuje warunki współpracy z dostawcą napojów alkoholowych?	2,12	1,001	122

Korelacje

		Kanał_do_badań	Kto negocjuje warunki współpracy z dostawcą napojów alkoholowych?
rho Spearmana	Kanał_do_badań	1,000	-,209*
	Współczynnik korelacji		,021
	Ist. (dwustr.)		122
Kto negocjuje warunki współpracy z dostawcą napojów alkoholowych?	Kanał_do_badań	-,209*	1,000
	Współczynnik korelacji		,021
	Ist. (dwustr.)		122

*. Korelacja jest istotna na poziomie 0.05 (dwustr.).

Pytanie 8: Jakie instrumenty/ zachęty oferowane przez producentów napojów alkoholowych są dla Państwa najbardziej atrakcyjne z punktu widzenia współpracy??

Kanał sprzedaży/ segment	Promocje handlowe	Promocje dla shopperów	Lepsze warunki płatności	Unowocześnienie	Nowości	Darmowe próbki	Dostawy do punktu sprzedaży	Stała obsługa PI	Wyposażenie punktu sprzedaży	Możliwość zakupu używanych środków transportowych	Szkolenia dla kadry zarządzającej	Szkolenia dla obsługi	Programy partnerskie	Imię (proszę wpisać jakie)
Detail	26%	27%	17%	1%	5%	6%	4%	4%	5%	1%	1%	1%	2%	0%
Cash & Carry	17%	17%	0%	0%	17%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	17%	0%
Dyskont	8%	17%	8%	0%	17%	0%	33%	0%	0%	0%	8%	0%	8%	0%
Hypermarket	11%	33%	22%	0%	0%	0%	11%	0%	0%	0%	0%	0%	22%	0%
Miły sklep z lodami (pozasieciowy)	26%	28%	12%	2%	6%	10%	0%	7%	7%	2%	0%	1%	0%	0%
Miły sklep z lodami (sieciowy)	33%	33%	22%	0%	7%	0%	0%	0%	4%	0%	0%	0%	0%	0%
Supermarket/ Supersam (pozasieciowy)	27%	29%	23%	0%	1%	5%	1%	3%	5%	0%	3%	1%	1%	0%
Supermarket/ Supersam (sieciowy)	29%	10%	29%	5%	5%	0%	14%	5%	5%	0%	0%	0%	0%	0%
Gastronomia	16%	11%	17%	4%	7%	4%	0%	14%	24%	0%	0%	2%	0%	0%
Bar/ pijalnia piwa	15%	15%	13%	3%	8%	5%	0%	13%	28%	0%	0%	0%	0%	0%
Kawaleria	19%	6%	17%	3%	6%	6%	0%	19%	22%	0%	0%	3%	0%	0%
Pub	8%	8%	33%	8%	8%	0%	0%	8%	25%	0%	0%	0%	0%	0%
Restauracja	0,0%	33,3%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	33%	0%	0%
Suma	23,2%	23,2%	17,2%	2,2%	5,5%	5,5%	3,0%	6,6%	9,8%	0,5%	0,8%	1,1%	1,4%	0,0%

Pytanie 9: Proszę ocenić w skali od 1 do 5 jak ważna jest znana przez konsumentów marka w decyzji o wyborze dostawcy

(1 - w ogóle nieważne, 2- średnio ważne, 3 ważne, 4- bardzo ważne, 5- kluczowy czynnik)

Kanał sprzedaży/ segment	1	2	3	4	5
Detal	2%	26%	32%	25%	15%
Cash & Carry	0%	100%	0%	0%	0%
Dyskont	50%	25%	25%	0%	0%
Hipermarket	0%	67%	33%	0%	0%
Mały sklep z ladą (pozasieciowy)	0%	27%	34%	27%	12%
Mały sklep z ladą (sieciowy)	0%	11%	44%	33%	11%
Supermarket/ Supersam (pozasieciowy)	0%	27%	23%	31%	19%
Supermarket/ Supersam (sieciowy)	0%	0%	43%	14%	43%
Gastronomia	3%	3%	3%	43%	47%
Bar/ pijalnia piwa	8%	8%	8%	31%	46%
Kawiarnia	0%	0%	0%	58%	42%
Pub	0%	0%	0%	50%	50%
Restauracja	0%	0%	0%	0%	100%
Suma	2%	20%	25%	30%	23%

	Proszę ocenić w skali od 1 do 5 jak ważna jest znana przez konsumentów marka w decyzji o wyborze dostawcy (średnia wartość)
Sieci detaliczne	3,08
Sklepy detaliczne niezrzeszone	3,31
Lokale gastronomiczne	4,27
	3,50

wyboru)

Statystyki^a

Pyt.9 Proszę ocenić w skali od 1 do 5 jak ważna jest znana przez konsumentów marka w decyzji o wyborze dostawcy.

N	Ważne	30
	Braki danych	0
Średnia		4,27
Odchylenie standardowe		,944
Minimum		1
Maksimum		5

a. Kanał_do_badań = 3 gastronomia

N	Ważne	67
	Braki danych	0
Średnia		3,31
Odchylenie standardowe		1,033
Minimum		2
Maksimum		5

a. Kanał_do_badań = 2 sklepy detaliczne niezrzeszone

N	Ważne	30
	Braki danych	0
Średnia		4,27
Odchylenie standardowe		,944
Minimum		1
Maksimum		5

a. Kanał_do_badań = 3 gastronomia

Rangi

	Kanał_do_badań	N	Średnia ranga	Suma rang
Pyt.9 Proszę ocenić w skali od 1 do 5 jak ważna jest znana przez konsumentów marka w decyzji o wyborze dostawcy.	1 sieci detaliczne	25	42,76	1069,00
	2 sklepy detaliczne niezrzeszone	67	47,90	3209,00
	Ogółem	92		

Wartość testowana^a

	Pyt.9 Proszę ocenić w skali od 1 do 5 jak ważna jest znana przez konsumentów marka w decyzji o wyborze dostawcy.
U Manna-Whitneya	744,000
W Wilcoxon	1069,000
Z	-,850
Istotność asymptotyczna (dwustronna)	,395

a. Zmienna grupująca: Kanał_do_badań

Rangi

	Kanał_do_badań	N	Średnia ranga	Suma rang
Pyt.9 Proszę ocenić w skali od 1 do 5 jak ważna jest znana przez konsumentów marka w decyzji o wyborze dostawcy.	1 sieci detaliczne	25	19,50	487,50
	3 gastronomia	30	35,08	1052,50
	Ogółem	55		

Wartość testowana^a

	Pyt.9 Proszę ocenić w skali od 1 do 5 jak ważna jest znana przez konsumentów marka w decyzji o wyborze dostawcy.
U Manna-Whitneya	162,500
W Wilcoxon	487,500
Z	-3,730
Istotność asymptotyczna (dwustronna)	,000

a. Zmienna grupująca: Kanał_do_badań

Rangi

	Kanał_do_badań	N	Średnia ranga	Suma rang
Pyt.9 Proszę ocenić w skali od 1 do 5 jak ważna jest znana przez konsumentów marka w decyzji o wyborze dostawcy.	2 sklepy detaliczne niezrzeszone	67	41,28	2765,50
	3 gastronomia	30	66,25	1987,50
	Ogółem	97		

Wartość testowana^a

	Pyt.9 Proszę ocenić w skali od 1 do 5 jak ważna jest znana przez konsumentów marka w decyzji o wyborze dostawcy.
U Manna-Whitneya	487,500
W Wilcoxon	2765,500
Z	-4,185
Istotność asymptotyczna (dwustronna)	,000

a. Zmienna grupująca: Kanał_do_badań

Pytanie 10: Jakie są według Państwa najpoważniejsze bariery, które mogą wystąpić w Państwa współpracy z dostawcą?

Kanał sprzedaży/segment	Nierzetelny partner	Brak elastyczności we współpracy	Problemy personalne	Wykorzystanie własności intelektualnej w niewłaściwy sposób	Zmiana strategii partnera	Umowa na zasadach wyłączeniowości z innymi dostawcami	Ograniczenia prawne	Zmiany popytu	Słaba konkurencja - pogorszenie się warunków współpracy	Barier cenowe	Wysoki koszt współpracy	Problemy finansowe	Inne
Detail	28%	3%	3%	0%	8%	0%	1%	5%	15%	28%	2%	5%	0%
Cash & Carry	0%	17%	0%	0%	17%	0%	0%	17%	17%	17%	17%	0%	0%
Dyskont	25%	8%	0%	0%	0%	0%	0%	17%	17%	33%	0%	0%	0%
Hypermarket	11%	11%	0%	0%	0%	0%	0%	22%	0%	33%	22%	0%	0%
Mały sklep z lodami (pozaściacowy)	29%	2%	2%	0%	7%	0%	2%	4%	15%	28%	1%	5%	0%
Mały sklep z lodami (ściacowy)	33%	4%	0%	0%	26%	0%	0%	0%	15%	22%	0%	0%	0%
Supermarket/Supersam (pozaściacowy)	29%	1%	5%	0%	4%	0%	0%	3%	21%	29%	0%	8%	0%
Supermarket/Supersam (ściacowy)	24%	0%	0%	0%	10%	0%	0%	5%	29%	19%	10%	5%	0%
Gastronomia	26%	3%	8%	0%	1%	15%	0%	7%	10%	23%	0%	3%	0%
Bar/pizzeria/pizzeria	28%	3%	3%	0%	3%	26%	0%	5%	8%	23%	0%	3%	0%
Kawiarnia	22%	6%	8%	0%	0%	17%	0%	8%	11%	22%	0%	6%	0%
Pub	33%	0%	17%	0%	0%	0%	0%	0%	17%	33%	0%	0%	0%
Restauracja	0%	0%	33%	0%	0%	33%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	0%
Suma	27,3%	3,0%	3,8%	0,0%	6,0%	4,6%	0,8%	5,2%	16,7%	26,5%	1,6%	4,4%	0,0%
Sieć detaliczna	24%	5%	0%	0%	13%	0%	0%	8%	17%	24%	7%	1%	0%
Sieci detaliczne niezależne	29%	2%	3%	0%	5%	0%	1%	3%	19%	29%	0%	6%	0%
Lokale gastronomiczne	26%	3%	8%	0%	1%	19%	0%	7%	10%	23%	0%	3%	0%
Suma	27,3%	3,0%	3,8%	0,0%	6,0%	4,6%	0,8%	5,2%	16,7%	26,5%	1,6%	4,4%	0,0%