

# Dariusz Oczachowski

---

## Marketing partnerski : prawdy i mity

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 41, 103-111

---

2009

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

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

*Dariusz Oczachowski*<sup>1</sup>

## **MARKETING PARTNERSKI – PRAWDY I MITY**

### **Streszczenie**

Panuje wiele nieporozumień co do rozumienia dwóch zbliżonych do siebie, lecz nie identycznych koncepcji (orientacji): marketingu relacyjnego i marketingu partnerskiego. Autor proponuje pewne rozumienie sensu obu tych koncepcji, zwracając uwagę zwłaszcza na mity dotyczące partnerstwa marketingu partnerskiego jako tożsamego marketingowi relacyjnemu. Według niego, marketing partnerski należy wyłącznie rozumieć jako najwyższą formę marketingu relacyjnego (partnerstwo jest bowiem najwyższym szczeblem drabiny lojalności klienta). Wszelkie stwierdzenia, z których wynika tożsamość obu rodzajów marketingu są bardzo dyskusyjne i zdaniem autora fałszywe.

### **Geneza i istota marketingu partnerskiego**

Marketing partnerski można analizować jako zjawisko ekonomiczne (społeczne) ujawniające się w trakcie czy to szeroko pojmowanego procesu gospodarczego, czy też w stosunkach (relacjach) pomiędzy podmiotami tego procesu oraz jako przedmiot refleksji teoretycznej (przede wszystkim naukowej). Temu pierwszemu rozumieniu marketingu partnerskiego poświęcone zostanie dalsza część opracowania, zaś początek rozważań kwestii prawdziwości i fałszywości ogólnych podstawowych twierdzeń odnoszących się do tej koncepcji (orientacji) marketingowej będzie stanowił odniesienie się do problemu rozważań teoretycznych nad marketingiem partnerskim.

Gdyby postawić znak równości pomiędzy tym, co zwykle się nazywało marketingiem partnerskim a relacyjnym (co ma zapewne tyle samo przeciwników, co zwolenników wśród osób zajmujących się tą problematyką) lub choćby tylko uznać obie idee za pozostające ze sobą w ścisłym związku, lecz nie tożsame (za tym optuje autor niniejszego tekstu), to początków owej orientacji (koncepcji marketingowej) należałoby szukać już w latach osiemdziesiątych ubiegłego stulecia w pracach takich autorów jak L.L. Berry, T. Levitt, B.B. Jackson<sup>2</sup>. Pozycje tych autorów wydane zostały przed ponad ćwierćwieczem i były zwiastunem tego, co wówczas uznawano za całkiem nową ideę, przynajmniej w obrębie teorii (wiedzy marketingowej). Nie należy jednak dat wydania tych prac utożsamiać z czasem pełnego rozkwitu teorii marketingu relacyjnego (partnerskiego) ani choćby jego dojrzałej teoretycznej formy. Do tego doszło dopiero ponad dekadę później. Niemniej jednak fakt, iż nad tym, co dziś włącza się w obręb teorii relacji (partnerstwa) w marketingu rozpoczęto rozważania już na początku lat osiemdziesiątych zeszłego wieku, skłania do pewnej refleksji, zwłaszcza

<sup>1</sup> Dariusz Oczachowski – dr, Zakład Marketingu, Instytut Ekonomii i Zarządzania, Politechnika Koszalińska.

<sup>2</sup> L.L. Berry: *Relationship Marketing*. W: L.L. Berry, C.L. Schostack, G. Upah: *Emerging Perspectives on Services Marketing*. American Marketing Association, Chicago 1982; T. Levitt: *After the Sale is Over*. „Harvard Business Review” September- October 1983, no. 61; B.B. Jackson: *Build Customer Relationship that Last*. „Harvard Business Review” November-December 1983.

gdy skonfrontować go z początkiem zainteresowania relacjami (partnerstwem) w środowisku polskich badaczy marketingu.

Przynajmniej kilkuletnie opóźnienie w tej kwestii można tłumaczyć dominacją na polskim rynku popularną amerykańską literaturą marketingową, początkowo w formie pośredniej (polscy autorzy pisząc podręczniki marketingowe korzystali z takich właśnie źródeł), a później także bezpośredniej (tłumaczenia). Główną inspiracją w owym czasie (pierwsza połowa lat dziewięćdziesiątych) stał się podręcznik Ph. Kotlera, którego pierwsze tłumaczenie z ósmego wydania amerykańskiego ukazało się w połowie lat dziewięćdziesiątych. Nawet w ostatnim wówczas (ósmym) wydaniu autor nie poświęcił marketingowi relacyjnemu (partnerskiemu) właściwie żadnego miejsca. Dominacja koncepcji strategicznego zarządzania marketingowego reprezentowana przez Ph. Kotlera miała znaczący wpływ na recepcję marketingu relacyjnego (partnerskiego) w Polsce i sprawiła, że pierwsze istotniejsze prace dotyczące go pojawiły się w Polsce w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych zeszłego wieku (prace takich autorów jak między innymi: J. Otto, K. Rogoziński, M. Daszkowska), gdy marketing relacyjny osiągnął już swoją dojrzałą fazę i zaowocował pokaźną literaturą naukową. W swojej dojrzałej formie marketing relacyjny kojarzy się z takimi badaczami, jak: E. Gummesson, Ch. Gronroos, M. Christopher, D. Ballantine, A. Payne, i ich pracami właśnie z tego okresu.

Marketing relacyjny (partnerski) miał być w założeniu wyżej wymienionych badaczy oraz innych dzielących ich poglądy, czymś nowym w marketingu, zasługującym na miano co najmniej innowacji, jeśli nie wręcz rewolucyjnej orientacji. Owa innowacyjność (lub rewolucyjność) była różnie rozumiana przez poszczególnych badaczy, jednak dawało się dostrzec ogólną świadomość ograniczeń tego rodzaju marketingu u wybitnych reprezentantów tej szkoły marketingowego myślenia – świadomość, której często brakowało kontynuatorom nazbyt jednostronnie interpretującym marketing relacyjny i dostrzegającym w nim same zalety oraz możliwości nieomal nieograniczonego wykorzystywania.

Ze względu na ramy objętościowe artykułu, ograniczono się do przedstawienia „typowego” rozumienia marketingu relacyjnego przez reprezentantów i obrońców tej orientacji. Zdaje się ono wystarczająco oddawać jego istotę, a można je sformułować następująco: istotą marketingu relacyjnego jest zastąpienie podejścia zorientowanego na doprowadzenie do indywidualnej (i często już niepowtarzalnej transakcji) podejściem relacyjnym polegającym na uczynieniu z klienta partnera, który będzie długotrwałym nabywcą dóbr czy usług oferowanych przez firmę (klientem ponawiającym zakup). Podejście zorientowane na doprowadzeniu do pojedynczej transakcji znane jako marketing transakcyjny zostało skonfrontowane z podejściem relacyjnym. Różnice między nimi, M. Christopher, A. Payne i D. Ballantine przedstawiają następująco:

1. Marketing transakcyjny to:

- koncentracja na pojedynczym akcie sprzedaży,
- przywiązywanie uwagi do właściwości produktu,
- działanie krótkoterminowe,
- nieprzywiązywanie dużego znaczenia do obsługi klienta,
- niewielkie zaangażowanie klienta,
- ograniczony kontakt z klientem,
- jakość jako przedmiot zainteresowania głównie działu produkcji.

## 2. Marketing relacyjny:

- koncentracja na utrzymaniu klienta,
- uczynienie z niego klienta długotrwałego,
- zorientowanie na jakości zapewnienia przez produkt,
- działania długoterminowe,
- przywiązywanie szczególnej uwagi do obsługi klienta,
- wysokie zaangażowanie klienta,
- jakość przedmiotem zainteresowania całej organizacji<sup>3</sup>.

Możliwa jest także nieco inna interpretacja różnic pomiędzy marketingiem transakcyjnym a przeciwstawianym mu marketingiem relacyjnym. W tej interpretacji różnice między obu orientacjami można scharakteryzować następująco:

- a) przejście od marketingu rozumianego funkcjonalnie (marketing ograniczony do działu marketingu) do marketingu interfunkcjonalnego (przenikającego całą firmę),
- b) zmiana podejścia polegającego przede wszystkim na pozyskaniu nowego klienta na podejście przyjmujące za główny cel podejmowanie działań zorientowanych na utrzymanie klientów już pozyskanych,
- c) skierowanie działań marketingowych nie tylko na rynek złożony z klientów, ale także na inne rynki (rynki pozostałych interesariuszy)<sup>4</sup>.

Do innych istotnych elementów różniących marketing transakcyjny od relacyjnego należą: rozszerzenie tradycyjnego instrumentarium marketingu-mix o dodatkowe elementy (ludzie, procesy, obsługa klienta), przypisanie kluczowej integrującej roli obsłudze klienta oraz koncepcji drabiny lojalności klienta (kolejne szczeble – od potencjalnego klienta poprzez klienta pojedynczej transakcji, klienta ponawiającego zakup, wspierającego, adwokata, aż po partnera – to coraz silniejszy związek klienta z firmą i korzyści dla niej). Marketing relacyjny można również potraktować jako orientację marketingową integrującą sam marketing z jakością i obsługą klienta<sup>5</sup>. Wzajemne zależności pomiędzy wymienionymi kategoriami przedstawiają się następująco:

1. Obsługa klienta – jakość: poziom obsługi klienta musi zostać wyznaczony na podstawie zmian postaw klientów i działań konkurencji, powinien uwzględniać potrzeby różnych segmentów rynku.
2. Obsługa klienta – jakość: koncepcja kompleksowego zarządzania jakością powinna wywierać wpływ na procesy i ludzi (dodatkowe elementy marketingu-mix).
3. Jakość – marketing: jakość musi zostać wyznaczona na podstawie opinii klientów rozpoznanych za pomocą badań i analiz<sup>6</sup>.

Podstawowe wyróżniki marketingu relacyjnego (partnerskiego) przedstawione powyżej dalece nie wyczerpują listy, jaka ukształtowała się w czasie jego formowania się trwającego (jeśli za początek przyjąć wczesne prace z początku lat osiemdziesiątych, a za koniec – czas pełnej dojrzałości tej orientacji) kilkanaście lat i angażującego wielu badaczy niepozostających bynajmniej zgodnych we wszystkich odnoszących się do niego kwestiach, i to nie tylko tych drugorzędnych.

<sup>3</sup> M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne: *Relationship Marketing*. Butterworth-Heinemann 1996, s. 9.

<sup>4</sup> *Advances in Relationship Marketing*. Red. A. Payne. Kogan Page 1995, s. 30.

<sup>5</sup> *Ibidem*, s. 42.

<sup>6</sup> M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne: *op.cit.*, s. 3.

Chociaż większość teoretycznych osiągnięć w marketingu, także i relacyjnym, wywodzi się z badania rynków trwałych dóbr konsumpcyjnych, to jednak wiele zawdzięcza on badaniom usług oraz rynku dóbr zaopatrzeniowych. Przykład mogą tu stanowić osiągnięcia E. Gummenssona. Jego poglądy sformułowane już w połowie lat osiemdziesiątych ubiegłego stulecia na temat specyfiki działań marketingowych na rynkach dóbr zaopatrzeniowych stały się jedną z inspiracji dla rozwinięcia koncepcji marketingu relacyjnego<sup>7</sup>.

W ciągu ćwierćwiecza formowania się koncepcji relacyjnej w nowoczesnej teorii i praktyce marketingu, obok prawdziwych stwierdzeń odnoszących się do niego, wykształciło się także wiele takich, które można nazwać „półprawdami” bądź wręcz mitami. Owa „mitologia marketingu relacyjnego” jest szczególnie akceptowana wśród osób, którym brakuje subtelności poznawczej i krytycyzmu właściwego nauce. W dalszej części przedstawione zostaną wybrane zarówno prawdziwe stwierdzenia odnoszące się do marketingu relacyjnego, jak i fałszywe. Zwłaszcza te ostatnie zdają się być istotne, gdyż aby zwalczać fałsz należy go najpierw „zdemaskować”.

## **Prawdy marketingu relacyjnego (partnerskiego)**

Wymienione poniżej prawdziwe sądy o marketingu relacyjnym (partnerskim) to zaledwie autorski wybór. Można ich bowiem wyróżnić więcej. Te wydają się jednak istotne, gdyż zawierają się w szeroko pojmowanym sensie terminu marketing relacyjny partnerski).

**Pojęcie relacji pozostaje w ścisłym związku z marketingiem partnerskim (pojęcie partnerstwa).**

Termin „relacja”, od którego wywodzi się przymiotnik relacyjny ma swoje znaczenie w nauce. W teorii relacji konstruowanej w ramach teorii mnogości, relacja utożsamiana jest zwykle ze zbiorami (par trójek, czwórek itp.) uporządkowanych, złożonych przedmiotów, między którymi relacje te zachodzą<sup>8</sup>. Bardziej przystępnie można traktować relację jako wszelki związek czy zależność zachodzący między dwoma lub więcej przedmiotami danego (dowolnego) rodzaju, np.: równość między liczbami, długość między odcinkami, starszeństwo między ludźmi<sup>9</sup>.

W marketingu mamy do czynienia z licznymi relacjami, zarówno pomiędzy ludźmi, jak i przedmiotami oraz ludźmi i samymi przedmiotami (w rozumieniu sensu terminu przedmiot jak najszerzej). Wiele z nich to relacje, których nie dostrzega i nie analizuje nawet badacz specjalizujący się w marketingu. Inne są dostrzegalne, lecz nie są uważane za wartościowy przedmiot badań. Partnerstwo, a bardziej precyzyjnie – pozostawanie w związku partnerstwa – to także relacje. Można więc powiedzieć, że jest to specyficzna forma relacji, ale zarazem nie wszelka możliwa forma relacji wiążących podmioty rynkowe. Kwestia ta zostanie rozwinięta w kolejnej części poświęconej mitom (fałszom) marketingu relacyjnego (partnerskiego).

**Koncepcja teoretyczna marketingu relacyjnego (partnerskiego) rozwijana w ostatnim ćwierćwieczu jest koncepcją oryginalną.**

Marketing relacyjny bywa przez swoich apologetów przeciwstawiany tzw. marketingowi transakcyjnemu i traktowany jest jako odrębna, wyższa forma

<sup>7</sup> *Ibidem*, s. 10-11.

<sup>8</sup> *Mala encyklopedia logiki*. Ossolineum 1970, s. 254.

<sup>9</sup> *Ibidem*, s. 313.

orientacji marketingowej. Można poddać w wątpliwość niejedną ich argument na rzecz broniącej koncepcji. Należy jednak uznać, że jako całość, a więc gotowy (i jednocześnie rozwijany) konstrukt teoretyczny i zespół dyrektyw praktycznych, jest koncepcją nową. Nie sposób zaprzeczyć, że gdyby analizować historię gospodarczą to znaleziono by wiele przykładów na występowanie związków partnerskich w biznesie. Znana obecnie teoria marketingu relacyjnego, nawet jeśli krytykowana za słabą spójność logiczną, jest jednak oryginalna choćby w tym znaczeniu, że nie stanowi „powtórki z przeszłości”, co w marketingu zdarza się wcale nierzadko.

Powyższy sąd odnosi się jednak wyłącznie do wypracowanej teorii, a więc i swoistego „całościowego opisu”, nie zaś poszczególnych jej elementów, którym własność oryginalności nie przysługuje. Prawie każda ze składowych teorii marketingu relacyjnego ma znacznie dłuższą historię niż dwadzieścia kilka lat, całość jednak sprawia wrażenie oryginalnej. Zwłaszcza, gdy mowa o zaawansowanej (krytycznej) teorii, a nie tej często uproszczonej na potrzeby dydaktyki. Taką zaawansowaną i krytyczną zarazem teorię proponują uczeni, którym przypisuje się główną rolę w formułowaniu tej orientacji.

### **Marketing relacyjny (partnerski) można wykorzystywać w organizacjach należących do różnych sektorów gospodarki.**

Marketing relacyjny jest uniwersalny w tym znaczeniu, że w swoim stosowaniu nie jest ograniczony wyłącznie do jednego wyróżnionego sektora gospodarczego. Chociaż historycznie najsilniejsze związki na poziomie praktycznym miał z przemysłem (a także w relacjach: przemysł – usługi), a obecnie kojarzy się z usługami, zwłaszcza profesjonalnymi, to jego zastosowanie nie ogranicza się wyłącznie do wymienionych obszarów. Można również wyobrazić sobie skuteczną realizację orientacji relacyjnej w organizacjach nie należących do sfery biznesu, choć w tym przypadku niezbędny jest pewien umiar.

### **Wykorzystywanie marketingu relacyjnego może zapewnić organizacji większe korzyści w porównaniu z marketingiem transakcyjnym.**

Pogłębienie związku z klientami może wpływać pozytywnie na wielkość uzyskiwanych przychodów. Przy spełnieniu pewnych warunków staje się to niemal pewne, jednak nie w każdej sytuacji. Słabą stroną marketingu, także relacyjnego, pozostaje niemożność precyzyjnego wyznaczenia jego pełnych kosztów, przede wszystkim kosztów cząstkowych (po dezagregacji całkowitego kosztu marketingu), co utrudnia wyznaczenie poprawnej relacji pomiędzy dodatkowym przychodem (wynikającym z przejścia do marketingu relacyjnego) a kosztem jego uzyskania (koszt wykreowania i podtrzymywania relacji) oraz skłania często do przypisywania marketingowi relacyjnemu większych „zasług” niż mu się rzeczywiście należą. Takiej nadmiernie optymistycznej oceny zalet marketingu relacyjnego dokonuje jego wielu entuzjastów. Niemniej jednak w warunkach mądrej polityki z zakresu zarządzania portfelem klientów, marketing relacyjny zapewnia stosującej go organizacji więcej korzyści niż transakcyjny.

Przedstawione cztery prawdy marketingu relacyjnego to lista dalece niewyczerpująca i jej celem było przede wszystkim stworzenie „punktu odniesienia” dla bardzo bliskich im sądów o nim jawnie fałszywych przedstawionych w dalszej części.

## Mity marketingu relacyjnego

Wybrane fałszywe sądy dotyczące marketingu relacyjnego należą do tych samych obszarów problemowych, co przedstawione wcześniej stwierdzenia prawdziwe. Ograniczają się one również do zaledwie kilku, na tyle jednak (zdaniem autora) istotnych, że wartych wymienienia.

### **Marketing relacyjny jest tożsamy z marketingiem partnerskim.**

O ile zdanie „marketing relacyjny pozostaje w związku z marketingiem partnerskim” jest prawdziwe z racji związku pomiędzy pojęciem relacji (tak ogólnie jak i w marketingu) a pojęciem partnerstwa w marketingu, o tyle nie można mówić o tożsamości sensów (konotacji) obu powyższych terminów na gruncie marketingu partnerskiego, co ma często miejsce także w literaturze marketingowej.

Z racji „niewielkiej szkody”, jaka wynika ze stawiania znaku równości pomiędzy terminami „marketing partnerski” i „marketing relacji (relacyjny)” owo utożsamianie może być w pewnych warunkach usprawiedliwione względami praktycznymi i wymogami stylu pisarskiego (unikania ciągłego powtarzania, któregoś z terminów poprzez zastępowania go drugim). Zawsze należy jednak pamiętać o ograniczeniach takiej praktyki, jeśli chce się uniknąć wypowiedania sądów nieprawdziwych. Partnerstwo jest pożądanym, a zarazem najwyższym stanem, jaki mogą osiągnąć związki pomiędzy firmą a jej klientem, nie jest to jednak związek jedyny ani nawet najczęstszy<sup>10</sup>.

W literaturze marketingowej, co usprawiedliwiać może stawianie znaku równości pomiędzy relacyjnością a partnerstwem, stan partnerstwa określa się także niekiedy stanem bycia adwokatem firmy<sup>11</sup>. Nie znosi to jednak różnicy pomiędzy partnerstwem a relacyjnością. Partnerstwo to jeden z wyróżnionych stanów, w jakim mogą pozostawać wzajemne stosunki pomiędzy firmą a klientem, a relacje to różne poziomy owoych stosunków (także te partnerskie).

Można powiedzieć, że marketing relacyjny to marketing zajmujący się budowaniem relacji, a marketing partnerski to marketing zaawansowanych relacji na poziomie partnerskim. W partnerstwie zawierają się relacje, a w relacjach nie mamy do czynienia wyłącznie z partnerstwem. Można więc stwierdzić: „marketing relacyjny (partnerski)”, lecz nie „marketing partnerski (relacyjny)”, o ile chce się uniknąć pleonazmu. To że „praktyka terminologiczna” jest inna, nie zmienia tego stanu rzeczy, a jedynie wskazuje na siłę pewnego nawyku. Możliwe jest uznanie, że marketing partnerski i relacyjny to samo, tworząc stosowne definicje regulujące na obszarze marketingu przypisujące obu terminom ten sam człon definiujący, wówczas jednak pojawiają się problemy z dwoistym rozumieniem terminu „partnerstwo w marketingu”. Kwestia tożsamości bądź braku tożsamości wymienionych terminów nie ma znaczenia w praktyce marketingowej, gdzie zazwyczaj wiadomo „o co chodzi”, jest jednak ważna w rozważaniach teoretycznych, gdyż wyraża się w niej ogólna kultura logiczna „marketingowego dyskursu”.

<sup>10</sup> M. D. Johnson, F. Selnes: *Customer Portfolio Management: Towards a Dynamic Theory of Exchange Relationships*, „Journal of Marketing” 2004, April, vol. 68, s. 1-17.

<sup>11</sup> M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne: *op. cit.*, s. 22.

**Marketing relacyjny jako metodyczne postępowanie przedsiębiorstwa na rynku stał się faktem wraz ze stworzeniem teoretycznej koncepcji tego marketingu.**

Teoretyczną koncepcję marketingu relacyjnego zaczęto budować w latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku, ale zarówno przywołaną tu ideę relacji (zwłaszcza pogłębionego partnerstwa), jak i jej możliwe korzyści dla firmy znano już znacznie wcześniej. Można przewrotnie powiedzieć, że marketing relacyjny był pierwszym rodzajem marketingu, jaki w ogóle stosowano, gdyż historycznie to właśnie silne związki klienta z firmą, a nie „przelotne znajomości” były swoistym standardem. Wynikało to z wielu przyczyn społecznych, na których omówienie brakuje miejsca w niniejszej pracy. Jako przykład można podać pewien przypadek sprzed ponad wieku. Stocznia Harland&Wolf w Belfaście, będąca przed pierwszą wojną światową, największą i chyba najbardziej zaawansowaną technicznie stocznia na świecie (zatrudniała wówczas ponad 14 tysięcy pracowników) stworzyła tak silny związek partnerski z towarzystwem żeglugowym White Star Line (jedną z dwóch największych brytyjskich kampanii żeglugowych), że przez około pół wieku była nieomal wyłącznym dostarczycielem statków dla tej firmy, chociaż w Wielkiej Brytanii było wówczas kilka stocznii o porównywalnym potencjale<sup>12</sup>. Podobne przypadki w przemyśle brytyjskim były wówczas wcale nierzadkie. Związki pomiędzy firmami i klientami indywidualnymi były także silne (np. pomiędzy wymienionym towarzystwem żeglugowym a zamożnymi pasażerami jego statków). Oba wymienione przedsiębiorstwa przedstawiono tu jako przykład również dlatego, że łączy je „podmiot” słynnego transatlantyku RMS Titanic. Stocznia Harland&Wolf zbudowała go, a towarzystwo White Star Line go eksploatowało aż do katastrofy z 14 kwietnia 1912 roku. Przedstawiony przykład odnoszący się do relacji przemysłowych, jest o tyle istotny, że to właśnie doświadczenia z tego obszaru zainspirowały jednego z „guru” marketingu relacyjnego E. Gummenssona.

**Marketing relacyjny (partnerski) można wykorzystywać w każdych warunkach, bez względu na charakter organizacji, oferowane produkty, zachowania nabywców i wzorce konsumpcyjne.**

Marketing relacyjny nie nadaje się do zastosowania w każdych warunkach, z czego zdawano sobie sprawę już w początkowym okresie formułowania jego zasad. L. Berry w 1983 roku zwrócił uwagę, że „marketing relacyjny znajduje zastosowanie tam, gdzie występuje częsta i powtarzająca się potrzeba usługi i gdzie nabywca sprawuje kontrolę nad wyborem dostawcy usługi i ma możliwość dokonania wyboru spośród kilku dostawców”<sup>13</sup>. Chociaż powyższa uwaga dotyczy usług, odnosi się także do produktów materialnych. Rekomendując orientację relacyjną należy mieć świadomość jej ograniczeń i nie traktować jej jako „lekarstwa” na wszelkie „dolegliwości firmy”. Są bowiem takie organizacje, które z racji wytwarzanych (sprzedawanych) przez siebie produktów nigdy nie skorzystają z „dobrodrojeństwa” marketingu relacyjnego. Próby usilnego wdrażania w takich organizacjach tej formy marketingu mogą się dla nich okazać bezowocne.

<sup>12</sup> D. A. Butler: *Niezatapialny. Pełna historia RMS Titanic*. Wydawnictwo Magnum sp. z o.o. Warszawa 1998, s. 20.

<sup>13</sup> *Advances In Relationship Marketing...* s. 42.



**Marketing relacyjny (preferowanie wysokiego poziomu relacji z klientami) to najkorzystniejszy rodzaj marketingu, jaki może realizować firma.**

Fundamentem takiego poglądu jest powtarzane często, także w podręcznikach do marketingu, stwierdzenie, że koszt pozyskania każdego nowego klienta jest wielokrotnie (nawet pięciokrotnie) wyższy od kosztu obsługi klienta już pozyskanego (zakupy ponawiane). Zapewne obsługa już „złowionego” klienta jest tańsza od „łowienia” nowego, ale czy aż pięciokrotnie? Nie to jest jednak istotne. Powyższe stwierdzenie jest konsekwencją teorii „życiowej wartości klienta” (CLV – *Customer Lifetime Value*), która traktuje korzyści (przychód), jakie może uzyskać firma obsługująca konkretnego klienta jako łączną sumę jego wydatków na dany produkt w ciągu całego jego życia. Teoria ta jest wciąż rozwijana<sup>14</sup>. Nie negując sensu jej założeń, należy jednak podkreślić, iż trzeba ją traktować ostrożnie, by uniknąć sytuacji, kiedy staje się ona podstawą innej teorii, która w swej skrajnej postaci może okazać się fałszywa. Taką właśnie teorią jest CRM (*Customer Relationship Management* – Zarządzanie Relacjami z Klientem). W ogólnych założeniach nie jest ona fałszywa, lecz gdy akceptuje się jej skrajną wersję, co ma czasem miejsce, postulującą selekcję i zajmowanie się niemal wyłącznie tymi klientami, którzy gwarantują najwyższe przychody łączne (wiele ponawianych zakupów, wysoki poziom CLV) i poświęcanie im zdecydowanej większości zasobów marketingowych (przede wszystkim zasobów finansowych, ale także i zaangażowania marketerów), to nie sposób uznać ją za prawdziwą. Przeczy to bowiem nie tylko powszechnej intuicji, ale i wynikom badań, które wskazują, że aby mieć w przyszłości wielu partnerów (a więc klientów silnie powiązanych z firmą i pozostających jej wiernymi) należy dysponować jak największą bazą klientów na niższych poziomach związków z firmą, z których to dokonuje się później selekcji tych bardzo lojalnych (konceptcja CPLV – *Customer Portfolio Lifetime Value*)<sup>15</sup>.

Jeśli więc traktować marketing relacyjny jako sposób pozyskiwania i „obsługi” wyłącznie klientów najwięcej i najczęściej kupujących, to jest to podejście błędne i w rezultacie w dłuższej perspektywie pogarszające sytuację organizacji, która je stosuje. Tak niestety często rozumie się marketing relacyjny. Marketing najbardziej korzystny to taki, który dywersyfikuje zasoby marketingowe (pieniądze, ludzi) pomiędzy różnych klientów bez intencji uczynienia każdego z nich partnerem. Klienci dokonujący nielicznych transakcji, słabo związani z firmą, są niezbędni jako „baza rekrutacyjna” przyszłych partnerów, oni także zapewniają firmie większość przychodów. Lekceważenie procesu rekrutowania wciąż nowych klientów, co utożsamia się błędnie z marketingiem transakcyjnym jako przeciwstawnym relacyjnemu, to poważny błąd skutkujący słabymi wynikami firmy. Jeśli marketing relacyjny jest rozumiany nazbyt ortodoksyjnie, a taki jest marketing zorientowany przede wszystkim na selekcyjną „obsługę” klientów o najwyższej łącznej wartości zakupów, to szkodzi on firmie zamiast jej pomagać i z pewnością nie jest on najlepszym rodzajem marketingu, jaki może ona realizować.

Wymienione powyżej cztery mity marketingu relacyjnego są bardzo bliskie przedstawionym wcześniej czterem prawdom, co uczyniono celowo, by zwrócić także uwagę na fakt znacznej modyfikacji sensu i wartości logicznej (prawda – fałsz) sądów

<sup>14</sup> R. Venkatesan, V. Kumar: *A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy*. „Journal of Marketing” 2004, October, vol. 68, s. 106-125.

<sup>15</sup> M.D. Johnson, F. Selnes: *op.cit.*, s. 1-17.

marketingowych pod wpływem niewielkiej nawet zmiany ich budowy. Szczególnie niebezpieczne wydaje się tu nazbyt odważne generalizowanie, którego dopuszczają się gorliwi obrońcy tej wersji marketingu. Takie właśnie generalizacje są prawie zawsze fałszywe, należy więc ich unikać.

## Konkluzja

Marketing partnerski będący w rzeczywistości zaawansowanym, a więc zorientowanym na stworzenie i utrzymanie relacji partnerskich, rodzajem marketingu relacyjnego, nie zawsze rozumiany jest właściwie. Jak już choćby sama nazwa (relacyjny i partnerski) stanowi tego jaskrawy przykład. Okazuje się, że w parze bardzo bliskich sądów go dotyczących można znaleźć prawdziwy i fałszywy. Fałszywy okazuje się ten bardziej ogólny, mający niepoprawnie sugerować o wiele szerszy zakres stosowalności marketingu relacyjnego, w tym zwłaszcza partnerskiego, niż jest to możliwe. Można to tłumaczyć przede wszystkim chęcią nadania mu bardziej uniwersalnego charakteru, a więc względem „komercyjnym”. Wybrane fałszywe sądy o nim miały na celu przypomnienie, że jest różnica pomiędzy zdaniami problematycznymi („marketing partnerski może coś zapewnić”) a zdaniami asertorycznymi („marketing partnerski coś zapewnia”). Te ostatnie zdania są nazbyt często nadużywane w marketingu (jak i w całej ekonomii), co jest o tyle niebezpieczne, że są to zdania ogólnotwierdzące, a więc wyrażające nazbyt szeroką możliwość posługiwania się marketingiem partnerskim. Mówiąc o marketingu, nie tylko relacyjnym czy partnerskim, należy okazywać ostrożność i unikać kuszących, ogólnych stwierdzeń, które niejednokrotnie są fałszywe. Pożądana jest możliwa do uzyskania precyzja, żeby nie dostarczać kolejnych argumentów tym wszystkim, którzy traktują go lekceważąco, odmawiając mu miana „poważnej nauki”. Dbanie o marketing to także dbanie o język, w jakim jest formułowany oraz poprawność metodologiczną, a więc również i logiczną.

## **PARTNERSHIP MARKETING – TRUTHS AND MYTHS**

### Summary

There is a serious misunderstanding about two similar but not identical marketing concepts (orientations): relationship marketing and partnership marketing. The author of the paper proposes some understanding of these two options, paying attention particularly to myths about partnership and partnership marketing as identical with relations and relationship marketing. In author's opinion partnership marketing may be only understood as the highest form of relationship marketing (as partnership is the highest rung of the ladder of customer loyalty). All statements from which results the identity of relationship marketing and partnership marketing are questionable and according to author wrong.