

## **Integracja zakupów w kształtowaniu łańcucha wartości**

### **Wstęp**

Jednym ze sposobów wzmocnienia pozycji rynkowej i konkurencyjności rodzimych przedsiębiorstw handlowych jest podejmowanie przez nich różnorodnych inicjatyw integracyjnych. Z doświadczeń krajów rozwiniętych wynika bowiem, że takie formy integracji, jak: zrzeszenia detalistów, grupy zakupowe, spółdzielnie zakupów, łańcuchy detaliczno-hurtowe i hurtowe, systemy franchisingowe, związki kapitałowe w istotny sposób przyczyniają się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw. Nie docenia tego większość firm rodzimych. Oddala to ich szanse przetrwania i rozwoju na coraz bardziej konkurencyjnym rynku.

W opracowaniu podjęto próbę określenia możliwości i kierunków konkurencyjności integrujących się przedsiębiorstw handlowych z kapitałem polskim, skupiając uwagę na jednym z najważniejszych ich obszarów kooperacji, tj. sferze zarządzania zakupami towarów. Głównym celem badań było rozpoznanie związków przyczynowo-skutkowych między elementami zarządzania zakupem w zintegrowanych grupach przedsiębiorstw handlowych a budowaniem ich przewagi konkurencyjnej opartej na działaniach marketingowych związanych z kreowaniem łańcucha wartości.

Najważniejszym problemem było objaśnienie istoty i roli integracji zakupów w sieciach handlowych w procesie kreowania wartości. Do zbadania tego problemu wykorzystano założenia i koncepcję marketingu relacyjnego (partnerskiego). W myśl tej koncepcji tworzenie wartości wymaga zacieśnienia współpracy i ukształtowania wzajemnie korzystnych związków (relacji) uczestników tego procesu. Odnosząc to do sfery zarządzania zakupami ważne znaczenie dla kreowania wartości mają kooperacja i związki (relacje) zarówno wewnątrz zintegrowanej sieci handlowej (między uczestnikami sieci, tj. poszczególnymi przedsiębiorstwami i integratorem), jak i z jej otoczeniem rynkowym, a przede wszystkim z dostawcami i konsumentami.

Tak sformułowany problem badawczy nie był przedmiotem badań naukowych w naszym kraju, zwłaszcza w odniesieniu do zintegrowanych grup przedsiębiorstw. Literatura koncentruje natomiast uwagę na różnych aspektach teoretycznych marketingu partnerskiego odnosząc je na ogół do działań pojedyn-

---

\* Autor jest pracownikiem Instytutu Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji w Warszawie. Artykuł wpłynął do redakcji w maju 2005 r.

czych przedsiębiorstw. Uzasadniało to podjęcie badań tym bardziej, że istnieje potrzeba ukształtowania nowej świadomości konkurencyjnej rodzimych przedsiębiorstw handlowych, coraz silniej poddawanych presji konkurencyjnej w skali europejskiej i globalnej.

Opracowanie oparto na wynikach badań bezpośrednich IRWiK (w formie wywiadu skategoryzowanego) z szerokim odniesieniem do założeń teoretycznych marketingu relacyjnego. Badania przeprowadzono w III kwartale 2004 roku wśród celowo dobranej próby 40 zintegrowanych sieci handlowych w Polsce, stanowiącej 1/3 ogółu znaczących zintegrowanych sieci handlowych funkcjonujących w naszym kraju. Próba odwzorowuje ich strukturę obejmując w większości sieci franchisingowe i quasifranchisingowe<sup>1</sup> (65%), ale także zrzeszenia detalistów i związki spółdzielcze (20%) oraz grupy zakupowe (15%).

### **Funkcja zakupów w kreowaniu łańcucha wartości zintegrowanych grup przedsiębiorstw handlowych**

Zakup towarów jest jedną z podstawowych funkcji zarówno niezależnego przedsiębiorstwa handlowego, jak i grupy przedsiębiorstw tworzących zintegrowaną sieć handlową. Działalność w sferze zakupów w obydwu przypadkach powinna zapewnić sprawny przebieg procesu sprzedaży i przyczynić się do osiągnięcia określonych celów rozwojowych bądź przetrwania na rynku.

W odniesieniu do zintegrowanych grup przedsiębiorstw funkcja zakupów jest ściśle powiązana z celami, charakterem i zakresem kooperacji uczestników grupy z integratorem oraz z celami rozwojowymi i innymi tej grupy. Z badań wynika, że sfera zakupów stanowi albo cel najważniejszy, albo równorzędny z innymi celami kooperacji. Ramy tej współpracy określają różne rodzaje umów zawierane między uczestnikami sieci zintegrowanej i integratorem. Z badań wynika, że najczęściej podstawą współpracy są umowy dystrybucyjne lub o wspólnych zakupach oraz sojusze zakupowe względnie logistyczne, często towarzyszące innym rodzajom umów (np. franchisingowych, partnerskich). Mają one zapewnić nie tylko wzmocnienie siły rynkowej i negocjacyjnej sieci zintegrowanej, ale także – umożliwić usprawnienie działań marketingowych i logistycznych oraz redukcję kosztów dystrybucji.

Badania potwierdzają, że działania związane z zakupami są najważniejszą płaszczyzną współpracy uczestników sieci zintegrowanej z integratorem. Od

---

<sup>1</sup> Sieci quasifranchisingowe nieco odbiegają od formuły franchisingu, gdyż wykorzystują tylko niektóre jego elementy z zamiarem pełnego zastosowania w przyszłości. Warto podkreślić, że sieci franchisingowe to zbiory jednostek handlowych (sklepów) będących samodzielnymi podmiotami gospodarczymi o osobowości prawnej, które stanowią całość organizacyjno-funkcjonalną i terytorialną w stosunku do określonych grup klientów. Funkcje obsługi klientów oraz zasady funkcjonowania sieci franchisingowych reguluje umowa franchisingowa. Zgodnie z nią stosunki między franchisodawcą (organizatorem sieci franchisingowej) i franchisobiorcami (niezależnymi prawnie jednostkami handlowymi) są oparte przede wszystkim na ścisłym przestrzeganiu standardów świadczenia usług (ustalonych przez franchisodawcę), do których zobowiązani są franchisobiorcy.

realizowanego przez integratora sposobu zarządzania zakupami jest uzależniona skuteczność i efektywność tej współpracy. Często podkreśla się, że efektywne związki przedsiębiorstw powstają wtedy, gdy ich celem jest wspólne tworzenie i podział wartości w całym łańcuchu podaży towarów dla ostatecznego nabywcy. Zintegrowane sieci handlowe stanowią właśnie swoisty łańcuch wartości, w którym dokonuje się m.in. optymalizacja kosztów zakupu i dystrybucji przy założonym poziomie jakości obsługi.

Proces racjonalizacji zakupów w sieciach zintegrowanych sprowadza się zatem do zastosowania zasady cyklu zakupu. Pozwala ona na uzyskiwanie konkurencyjnych ofert asortymentowych i cen zakupu towarów, w konsekwencji i dla konsumenta, a zarazem na obniżenie kosztów dystrybucji. W ramach sieci zintegrowanej możliwymi stają się działania związane z budowaniem trwałych i bliskich więzi zarówno z dostawcami, jak i konsumentami; możliwa jest także koordynacja partnerów wymiany (dostawców, uczestników sieci) w celu kontroli kosztów we wszystkich ogniwach łańcucha podaży. Tak więc racjonalizacja zakupów w sieciach zintegrowanych wiąże się z kształtowaniem wartości (korzyści) dla ostatecznego nabywcy, często określanej mianem wartości rynkowej [Doyle, 2003]; [Furtak, 2003]; [Gordon, 2001].

W literaturze przedmiotu istnieje wiele sposobów interpretacji pojęcia i istoty kreowania wartości rynkowej utożsamianej z wartością dla ostatecznego nabywcy. Jeden z najbardziej adekwatnie oddających jej istotę definiuje ją jako „postrzeganą wartość zespołu korzyści ekonomicznych, technologicznych i społecznych uzyskanych z produktów i usług wyrażoną w jednostkach pieniężnych, otrzymywaną przez firmę klienta w zamian za cenę zapłaconą za ofertę produktową, zestawioną z dostępnymi ofertami dostawców i obowiązującymi na nie cenami” [Anderson, Jain, Chintagunta, 1993]. Wartością jest więc w rzeczywistości np. wybrana przez nabywcę konkurencyjna oferta asortymentowo-cenowa w stosunku do innych ofert rynkowych. Nabywca ocenia ją poprzez pryzmat cen, kosztów zakupu, trwałości i jakości oferowanych produktów, postrzegania firmy oferującej produkty (reputacji marki, image firmy, mody) oraz poziomu obsługi (np. czasu dostawy, dostępności towarów, kredytowania zakupów).

Efektywna współpraca integratora sieci handlowej i jej uczestników z dostawcami i nabywcami musi uwzględniać określony udział tej sieci w tworzeniu łańcucha wartości rynkowej. Oznacza to podporządkowanie poszczególnych komponentów zarządzania zakupami w powiązaniu z marketingiem i sprzedażą procesowi kształtowania łańcucha wartości. Potencjalne źródła kreowania wartości z tej perspektywy zestawiono w tablicy 1.

W badaniach przyjęto założenie wyjściowe, że tylko decyzje zarządcze dotyczące zakupów oparte na zasadach i koncepcji marketingu relacyjnego (partnerskiego) mogą zapewnić skuteczny i efektywny udział zintegrowanej sieci handlowej w kreowaniu łańcucha wartości. Jeden z twórców tej koncepcji I.H. Gordon określa marketing relacyjny (partnerski) jako „...ciągły proces poszukiwania i tworzenia nowej wartości z indywidualnym klientem oraz dzielenia się korzyściami w ramach układu partnerskiego, obejmującego cały okres

aktywności nabywczej klientów” [Gordon, 2001, s. 35]. Zastosowanie marketingu partnerskiego w relacjach: dostawcy – sieć zintegrowana – konsumenci sprzyja podniesieniu efektywności działań w całym łańcuchu wartości rynkowej.

**Tablica 1**

**Elementy łańcucha wartości i potencjalne źródła ich kreowania w procesie zarządzania zakupami u integratora sieci handlowej**

| Przykładowe elementy łańcucha wartości   | Potencjalne źródła kreowania wartości<br>– komponenty procesu zarządzania zakupami  |
|--|---|
| Kształtowanie konkurencyjnej oferty asortymentowej towarów<br>Kształtowanie konkurencyjnej oferty cenowej towarów<br>Kształtowanie konkurencyjnej jakości towarów zabezpieczonej funkcjonalnymi opakowaniami                 | Planowanie wielkości i struktury zakupów<br>Kalkulacja kosztów zakupu i wybór dostawców   |
| Dostępność towarów (regularność i niezawodność dostaw, szybka realizacja zamówień)<br>Łatwość i szybkość obsługi<br>Eliminowanie ubytków towarów   | Kierowanie strumieniami dostaw<br>Organizacja dostaw<br>Obsługa logistyczna uczestników sieci   |
| Pozytywne postrzeganie zintegrowanej sieci handlowej przez konsumentów i dostawców poprzez reputację i wizerunek sieci oraz marki własnej (handlowej)<br>Przywiązanie konsumentów i dostawców oraz ich lojalność wobec sieci | Gromadzenie i przepływ informacji oraz kształtowanie komunikacji marketingowej<br>Koordynacja decyzji zakupów z marketingiem mix, sprzedażą i gospodarką zapasami |

Źródło: opracowanie własne

Tymczasem z przeprowadzonych badań IRWiK wynika, że koncepcja marketingu partnerskiego jest słabo znana w znaczących zintegrowanych sieciach handlowych. Pełną jej znajomość deklaruje 30% respondentów, częściową – 40%. Są to najczęściej franchisodawcy i integratorzy zrzeczeń detalistów.

W zintegrowanych sieciach handlowych, w których podstawowym celem kooperacji jest wspólna polityka zakupów, występuje tendencja do ich centralizacji. Proces ten w istocie rzeczy oznacza łączenie zakupów u integratora i centralizację decyzji zarządczych z tym związanych.

Proces zarządzania oparty na integracji i centralizacji zakupów obejmuje na ogół standardowe artykuły częstego zapotrzebowania, kupowane w dużych partiach od wybranych dostawców o znaczącej pozycji na rynku zaopatrzeniowym. Z badań wynika, że ponad połowa integratorów uczestniczy w procesie zarządzania opartym na integracji i centralizacji zakupów. Zakupy scentralizowane stanowią zazwyczaj od 50% do 80% rocznej wartości zakupów ogółem zrealizowanych w zintegrowanych sieciach handlowych. Na znaczną centralizację zaopatrzenia zintegrowanych sieci handlowych wskazują również inne wyniki badań [Mikusińska-Ozdobińska, 2004, s. 18].

Procesy integracji i centralizacji zakupów polegają na tym, że integrator planuje i organizuje zakupy wyręczając zgrupowane w sieci przedsiębiorstwa w myśl zawartych z nimi porozumień w formie umowy: o wspólnym zakupie, innej umowy dystrybucyjnej, umowy partnerskiej, franchisingowej itp. W za-

leżności od przyjętych ustaleń umownych integrator składa zamówienie bezpośrednio dostawcom, w imieniu uczestników sieci; często też zarządza zapasami towarów zintegrowanych detalistów, którzy dostarczają w tym celu dane o zmianach popytu i sprzedaży.

Z przeprowadzonych badań wynika, że do integratora sieci należą decyzje zarządcze związane z realizacją funkcji zakupów przede wszystkim w zakresie:

- planowania wielkości i struktury zakupów strategicznych, tj. mających podstawowe znaczenie w zaopatrzeniu uczestników sieci (utożsamiane ze standardowym asortymentem np. artykułów częstego zakupu);
- gromadzenia i przepływu informacji o zmianach poziomu sprzedaży i zapasów;
- wyboru dostawców;
- negocjowania z nimi poziomu cen i podejmowanie w związku z tym wiążących decyzji o zakupach;
- koordynacji decyzji zakupu z działaniami marketingowymi w zakresie oferty asortymentowej, poziomu cen i marż oraz promocji i komunikacji marketingowej, przyjętymi dla całej sieci.

W znaczącej części sieci zintegrowanych integrator dokonuje również:

- kalkulacji kosztów zakupu;
- uzgodnień w zakresie częstotliwości, terminów i wielkości dostaw, także – warunków transportu, terminów płatności, wysokości rabatów, upustów itp.

Podejmuje również inne decyzje związane ze sterowaniem partiami dostaw.

Nietrudno zauważyć, że w miarę pogłębiającej się integracji i centralizacji zakupów występuje coraz większy udział integratorów w procesie zarządzania zakupami. W konsekwencji kształtują się coraz silniejsze więzi uczestników sieci z integratorem, wynikające z podporządkowania się celom wspólnej polityki zakupów. Można zatem stwierdzić, że miarą pogłębiającej się kooperacji i integracji jest więc zakres funkcji zarządczych w sferze zakupów wykonywanych przez integratora sieci. Ocena tej współpracy jest dokonywana poprzez pryzmat integracji zakupów, a więc procesu, który konsoliduje zgrupowane przedsiębiorstwa w relacjach z dostawcami i konsumentami. Umożliwia to włączenie się zintegrowanej sieci handlowej do kreowania wartości w całym łańcuchu podaży towarów.

Udział zintegrowanej sieci handlowej w łańcuchu wartości oznacza konieczność powiązania i skoordynowania funkcji zarządczych w zakresie zakupów z funkcjami w dziedzinie logistyki dystrybucji, gospodarki zapasami, sprzedaży i marketingu. Badania potwierdzają, że koordynacja taka ma miejsce w większości sieci zintegrowanych. W szczególności decyzje dotyczące zakupów podejmowane przez integratora są powiązane z decyzjami w zakresie wyboru wariantów obsługi logistycznej sieci, poziomu cen i marż, kształtowania oferty asortymentowej oraz komunikacji marketingowej. Odnosi się to przede wszystkim do sieci franchisingowych. Słabsza koordynacja tych decyzji występuje natomiast wśród integratorów zrzeszeń detalistów i grup zakupowych, gdzie przedsiębiorstwa mają większą swobodę w podejmowaniu działań, o których często nie informują integratorów. Uniemożliwia to wówczas koordynację za-

rzządzania zakupami np. z programami marketingowymi, realizowanymi przez integratorów sieci.

Na udział sieci zintegrowanych w kreowaniu wartości wskazują również przyjęte przez sieć zintegrowaną zasady zarządzania w sferze zakupów. Ich respektowanie wyzwać powinno mechanizm kreowania wartości, przyczyniając się do podniesienia wartości zakupów z punktu widzenia optymalizacji użyteczności (korzyści) dla konsumentów. Z badań wynika, że w ponad połowie sieci zintegrowanych są stosowane trzy istotne zasady zarządzania zakupami, świadczące o uczestnictwie sieci w procesie kreowania łańcucha wartości, tj.:

- koordynacja działań we wszystkich ogniwach dystrybucji;
- zapewnienie równowagi korzyści dla uczestników łańcucha wartości;
- optymalizacja kosztów zakupu towarów przy założonej ich strukturze asortymentowo-cenowej i jakości obsługi logistycznej.

W znaczącej grupie respondentów przestrzega się również reguł kontroli kosztów we wszystkich ogniwach dystrybucji oraz podnoszenia jakości współpracy między dostawcami i sieciami zintegrowanymi.

Spektakularnym przykładem udziału sieci zintegrowanej w kreowaniu wartości w łańcuchu dostaw jest system organizacji dostaw Just-in-Time (JiT), tzn. dokładnie na czas. W handlu wykorzystywany jest przede wszystkim w branży artykułów częstego zakupu. Mimo różnorodności form JiT łączy je jeden cel: spełnienie życzeń klienta co do jakości, ilości i terminów dostawy przy możliwie najniższym koszcie własnym [Krzyżaniak, Twaróg, 1992]. Realizacja tego celu prowadzi do synchronizacji działań uczestników kanału dystrybucji, tj. zintegrowanej sieci handlowej i jej dostawców, zmniejsza lub eliminuje zakłócenia oraz działania, które nie kreują wartości. Z badań wynika jednak, że system JiT stosuje marginalny odsetek sieci zintegrowanych.

### **Działania marketingowe nakierowane na kształtowanie wartości**

Proces integracji zakupów i centralizacja decyzji zarządczych u integratora stwarzają możliwości podejmowania wspólnych działań marketingowych nastawionych na kreowanie łańcucha wartości. Proces ten sprzyja bowiem racjonalizacji kosztów zaopatrzenia, doskonaleniu współpracy z dostawcami, usprawnieniu organizacji dostaw, lepszemu dostosowaniu oferty asortymentowo-usługowej sieci dla konsumentów, budowaniu jej trwałych związków z dostawcami i konsumentami itp. Podejmowane działania służą wzmocnieniu pozycji rynkowej i podnoszeniu konkurencyjności zintegrowanej sieci handlowej.

Przeprowadzone badania wśród znaczących sieci zintegrowanych wskazały na wybór przez te sieci kilku strategii marketingowych, zmierzających do kreowania wartości. Stanowią one podstawę pozycjonowania sieci na rynku oraz wyróżnienia na tle konkurentów. Z badań wynika, że do budowania przewagi konkurencyjnej w sferze zakupów zintegrowane sieci handlowe wykorzystują najczęściej cztery główne strategie:

- silnej marki handlowej (własnej) oraz wizerunku sieci wzbudzającego zaufanie i lojalność;
- wyróżniającej oferty asortymentowej i jakości obsługi;
- konkurencyjnych cen (przywództwa kosztowego);
- wyróżniających i bliskich stosunków z dostawcami oraz wizerunku znaczącego i solidnego odbiorcy towarów.

Kolejność tych strategii nie jest przypadkowa, lecz wynika z częstotliwości wskazań respondentów. Trzeba zaznaczyć, że w wielu przypadkach wykorzystywane są elementy kilku strategii, jak np. kształtowanie konkurencyjnych cen z wyróżniającą i zróżnicowaną ofertą asortymentową. Wybór strategii jest uzależniony od branży sieci zintegrowanej, przyjętej formy integracji (zrzeszenie, grupa zakupów, system franchisingowy lub quasifranchisingowy), celów rozwojowych oraz priorytetowych zadań wynikających z kooperacji.

Najczęściej stosuje się strategię budowania silnej marki handlowej (marki własnej) i wizerunku sieci wzbudzającego zaufanie i lojalność (zarówno wśród dostawców, jak i nabywców). Strategię tę realizuje przede wszystkim zdecydowana większość sieci franchisingowych i quasifranchisingowych, co jest uzasadnione ważną rolą marki handlowej i image sieci w przyjętym wzorcu (modelu) obsługi konsumentów. Nie mniejszą wagę przywiązuje do niej większość grup zakupowych oraz połowa zrzeszeń detalistów. Silna marka jest więc elementem wspierającym inne strategie marketingowe (np. konkurencyjnych cen), realizowane przez zrzeszenia i grupy zakupowe.

Kształtowanie silnej marki handlowej i wizerunku sieci zintegrowanej wiąże się z budowaniem bliskich i trwałych związków z dostawcami i konsumentami opartych na zaufaniu i lojalności. Badania wykazują, że najczęściej relacje te zawiązują się w sieciach franchisingowych (quasifranchisingowych), rzadziej w grupach zakupowych i zrzeszeniach detalistów. Częste są przykłady niskiej lojalności konsumentów wobec wybranych marek własnych dużych zintegrowanych sieci handlowych, co świadczy o nietrwałości omawianych związków. Wynika to zazwyczaj z braku akceptacji przez nabywców standardu jakościowego towarów opatrzonych marką własną oferowanych przez sieć po relatywnie niskich cenach. Niektóre sieci zintegrowane dążą do tego, aby zachować wyższy niż przeciętny standard jakości obniżając ceny na oferowane towary. Uzyskują to dzięki redukcji kosztów dystrybucji w wyniku usprawnień w logistyce i zacieśniającej się współpracy z dostawcami (producentami) oraz z nabywcami (których preferencje są uwzględniane w projektowanych wyrobach).

Strategie marketingowe oparte na kształtowaniu wyróżniającej oferty asortymentowej i jakości obsługi stosuje ponad połowa zintegrowanych sieci handlowych. Częściej wykorzystują ją grupy zakupowe i zrzeszenia detalistów niż sieci franchisingowe (quasifranchisingowe), co może stanowić zaskoczenie. Trzeba zaznaczyć, że wyróżniająca oferta i jakość obsługi są „wpisane” w model standardu usług realizowany przez sieć franchisingową, który może być jedynie doskonalony i nieco modyfikowany. Dlatego też tego typu przedsięwzięcia mają charakter działań operacyjnych.

Skuteczność różnych działań marketingowych związanych z kształtowaniem wyróżniającej oferty asortymentowej i jakości obsługi jest uzależniona głównie od stopnia dostosowania planu zakupów do wybranego przez sieć zintegrowaną docelowego rynku oraz od sprawności systemu informacji i komunikacji rynkowej. Z badań wynika, że integratorzy nie w pełni doceniają znaczenie planowania zakupów i sprawnego systemu informacji i komunikacji w strategii kształtowania wyróżniającej oferty asortymentowej i jakości obsługi. Można też przypuszczać, że występują pewne ograniczenia w organizacji tego systemu, co przekłada się na niedostatki informacji i słabą znajomość obsługiwanego przez sieć rynku oraz nietrafność planowania zakupów.

Wbrew oczekiwaniom strategię konkurencyjnych cen stosuje zaledwie połowa sieci zintegrowanych. Strategia ta ma istotne znaczenie dla uzyskiwania przewagi konkurencyjnej w zrzeszeniach detalistów i w grupach zakupowych; w sieciach franchisingowych (quasifranchisingowych) spełnia rolę drugorzędną. Wykorzystywanie tej strategii wiąże się przede wszystkim z usprawnieniem obsługi logistycznej zintegrowanej sieci handlowej. W wyniku tego procesu uzyskuje się bowiem redukcję kosztów dystrybucji, usprawnienie organizacji dostaw itp., co umożliwia obniżanie poziomu cen na oferowane towary. Oczywiście wpływ na to wywierają również wynegocjowane z dostawcą warunki zakupów, przede wszystkim w zakresie cen na dostarczane partie towarów.

Proces usprawnień logistycznych, będąc istotnym czynnikiem kosztotwórczym w sferze zakupów, staje się podstawowym elementem zarządzania łańcuchem dostaw opartego na metodzie tworzenia wartości [Dura, 2000]. Zintegrowana sieć handlowa dążąc do maksymalizacji wartości w sferze zakupów powinna podejmować działania mające na celu dokonanie wyboru najkorzystniejszego dla niej wariantu obsługi logistycznej. Stosowane są różne kryteria tego wyboru. Z badań wynika, że połowa zintegrowanych sieci handlowych dokonuje wyboru wariantu obsługi logistycznej na podstawie dwóch kryteriów:

- skrócenie czasu przepływu towarów i informacji, a w tym skrócenie czasu obsługi zamówienia;
- polepszenie poziomu obsługi logistycznej poprzez punktualność dostaw i ich pewność zgodnie z oczekiwaniami sieci, a także dokładność informacji i dokumentów towarzyszących dostawom.

Oprócz wyżej wymienionych kryteriów podobna część zintegrowanych sieci handlowych dokonuje wyboru wariantu obsługi logistycznej kierując się przede wszystkim zasadą optymalizacji kosztów zakupów przy założonym poziomie jakości obsługi. Analizuje się przy tym poziom kosztów we wszystkich dostępnych kanałach dystrybucji.

W toku wyboru wariantu obsługi logistycznej znacząca część sieci zintegrowanych uwzględnia również:

- maksymalizację udziału obrotów w wartości zapasów bieżących (wśród badanych sieci zintegrowanych wartość tego wskaźnika kształtuje się na poziomie od 40% do 95%);
- zmniejszenie reklamacji w związku ze złą realizacją zamówień;
- zmniejszenie strat jakości towarów w procesach logistycznych.



Badania wykazują, że nie docenia się znaczenia usprawnień logistycznych w kreowaniu wartości, na co wskazują zróżnicowany zakres i zróżnicowana waga omawianych kryteriów w wyborze wariantu obsługi logistycznej. W wielu przypadkach usprawnienia te są niemożliwe lub ograniczone, przede wszystkim wskutek braku własnego zaplecza logistycznego lub niemożności włączenia się do obcego systemu logistycznego w ramach outsourcingu. Z badań wynika, że tylko 1/4 znaczących sieci zintegrowanych dysponuje własnym zapleczem logistycznym w postaci centrów dystrybucyjnych. Natomiast korzystanie z obcych usług logistycznych deklaruje marginalna część sieci. W związku z tym niski jest stopień wykorzystania narzędzi informatycznych wspierających procesy zarządzania zakupami. Nowoczesne systemy informatyczne wspierające zarządzanie zapasami, dostawami i towarzyszącymi im informacjami (strategia ECR i system EDI, strategia SCM – zintegrowanych łańcuchów dostaw) wykorzystuje nieznaczna część sieci zintegrowanych, przy tym w większym zakresie stosuje się własne (tj. opracowane przez przedsiębiorstwa handlowe) operacyjne systemy informatyczne dotyczące najczęściej zamówień i realizacji dostaw, rzadziej zapasów wewnątrz sieci zintegrowanej.

Strategię marketingową, której celem jest kształtowanie wyróżniających i bliskich stosunków z dostawcami oraz wizerunku znaczącego i solidnego odbiorcy towarów realizuje prawie połowa sieci zintegrowanych. W większości są to sieci franchisingowe (quasifranchisingowe). Mniejszą wagę do tej strategii przywiązują grupy zakupowe i zrzeczenia detalistów. Stosowanie jej jest uzależnione w znacznym stopniu od możliwości wykorzystywania wymienionych wyżej narzędzi informatycznych, a także dwóch dodatkowych instrumentów, tj. baz danych o dostawcach i konsumentach. Trzeba podkreślić, że znacząca część sieci zintegrowanych tworzy tego rodzaju bazy danych dla potrzeb planowania i zarządzania zakupami, co jest zjawiskiem pozytywnym, gdyż sprzyja działaniom związanym z kreowaniem wartości w sferze zakupów.

Skuteczność realizowanych strategii marketingowych jest ograniczona z wielu powodów, wśród których istotne znaczenie ma niesprawny, niespójny i niedrożny układ informacji, w zbyt małym stopniu wykorzystujący nowoczesne rozwiązania informatyczne. Ogranicza on zawiązywanie stosunków partnerskich we współdziałaniu pomiędzy siecią zintegrowaną, dostawcami i konsumentami, a często również uniemożliwia koordynację wspólnych działań integratora i uczestników sieci. Dlatego też ważnym problemem badawczym było określenie organizacyjnych czynników podwyższania wartości. Według koncepcji marketingu partnerskiego do czynników tych należy zaliczyć [Doyle, 2003, s. 46]:

- łączenie i wykorzystywanie najcenniejszych zasobów i umiejętności sieci;
- kształtowanie relacji wewnętrznych i zewnętrznych opartych na współpracy pracowników i menedżerów w kreowaniu wartości;
- kształtowanie sprawnego systemu informacji i interaktywnej komunikacji marketingowej.

Z przeprowadzonych badań wynika, że podejmuje się różne przedsięwzięcia w zakresie łączenia zasobów sieci i umiejętności pracowników, kształto-

wania klimatu pracy zespołowej oraz usprawnień systemu informacji i komunikacji marketingowej, lecz intensywność i skala tych przedsięwzięć są mało znaczące. Warto zwrócić uwagę na dwie ostatnie grupy przedsięwzięć. Charakterystycznym przykładem współpracy pracowników i menedżerów sieci zintegrowanej, dostawców i konsumentów jest współpraca w ramach zarządzania kategoriami produktów częstego zakupu. Podejmują ją tylko niektóre sieci zintegrowane, np. sieć sklepów convenience (wygody) Żabka, sieci supermarketów i sklepów ogólnospożywczych Groszek i Stokrotka funkcjonujące w ramach grupy kapitałowej Eldorado SA, sieci Rabat-Detal, Mój Sklep (Amax), Duet i niektórzy operatorzy regionalni holdingu Lewiatan'94. Natomiast kształtowanie sprawnego systemu informacji i komunikacji marketingowej ma istotne znaczenie nie tylko dla racjonalizacji obsługi logistycznej, ale również dla sieci powiązań systemowych między zintegrowaną grupą przedsiębiorstw handlowych i jej otoczeniem rynkowym. Ponadto sprawny system informacji i komunikacji marketingowej powinien:

- zapewnić realizację różnych strategii ukierunkowanych na podwyższanie wartości;
- sprzyjać efektywnej współpracy pracowników i menedżerów wykorzystując ich doświadczenie i uznawane wartości;
- umożliwiać klarowne i przejrzyste sposoby komunikowania się i transferu zadań sieci.

Wyniki badań wskazują na niedocenywanie znaczenia tego czynnika przez ponad połowę znaczących zintegrowanych sieci handlowych. Zadania związane z usprawnianiem systemów informacji i komunikacji marketingowej realizują przede wszystkim sieci franchisingowe i quasifranchisingowe.

### **Uwarunkowania i możliwości wprowadzania marketingu partnerskiego w procesie podwyższania wartości**

Realizowane przez integratorów znaczącej części sieci handlowych strategie marketingowe nastawione na wyróżniany na tle konkurentów udział sieci w kreowaniu wartości wskazują na podjęcie przez nich działań mieszczących się w ramach wstępnej fazy marketingu partnerskiego. Świadczą one również o uświadomieniu konieczności podjęcia takich działań. Kooperacja wewnątrz sieci zintegrowanej i z otoczeniem rynkowym, oparta na zasadach i instrumentach marketingu partnerskiego, stwarza bowiem przesłanki do cyklicznego rozwoju procesu kreowania wartości, a tym samym ciągłego podnoszenia jej poziomu, co gwarantuje wzmocnienie pozycji rynkowej i konkurencyjności sieci zintegrowanej. Zgodnie z koncepcją marketingu partnerskiego jego wdrażanie w ramach zintegrowanej sieci handlowej wymaga [Doyle, 2003, s. 102]:

- określenia strategii pozycjonowania sieci ze względu na jej udział w kreowaniu łańcucha wartości;
- doboru dostawców i nabywców (konsumentów) o wysokiej wartości w okresie obsługi;

- dostosowania propozycji oferty wartości do indywidualnych oczekiwań dostawców i nabywców;
- tworzenia i konsolidowania relacji partnerskich (z dostawcami, nabywcami).

Realizacja strategii pozycjonowania sieci ze względu na jej udział w kreowaniu wartości oznacza dążenie do zaoferowania konsumentom wyższych korzyści w porównaniu z konkurentami. Wyniki badań wskazują na podejmowanie czterech głównych strategii marketingowych uwzględniających pozycjonowanie sieci w kreowaniu wartości, które przedstawiono wyżej. Przypomnijmy, że należą do nich strategie: 1) wyróżniającej oferty asortymentowej i jakości obsługi, 2) silnej marki handlowej (własnej) i wizerunku sieci wzbudzającym zaufanie i lojalność, 3) konkurencyjnego poziomu cen, 4) wyróżniających i bliskich stosunków z dostawcami i wizerunku solidnego odbiorcy towarów.

Integratorzy sieci handlowych dążąc do podniesienia skuteczności działań w ramach wyżej wymienionych strategii planują w perspektywie 2-3 lat wiele przedsięwzięć, których celem jest zarówno utrzymanie, jak i pogłębienie związków sieci zintegrowanej z dostawcami i nabywcami.

Badania wykazują, że pierwszoplanowym kierunkiem przewidywanych działań jest wyodrębnienie na podstawie baz danych najcenniejszych dostawców i nabywców konsumentów, tj. najbardziej dochodowych dla sieci i lojalnych dostawców i nabywców. Ten kierunek działań jest nieodzowny dla indywidualizacji oferty asortymentowej i cenowej sieci w nawiązaniu do potrzeb i preferencji poszczególnych nabywców. Baza danych powinna bowiem zapewnić odpowiednie informacje i wiedzę niezbędną do określenia tych potrzeb i preferencji. Z przeprowadzonych badań wynika, że ten kierunek działań związanych z wprowadzaniem zindywidualizowanych ofert asortymentowo-cenowych planuje 60% sieci zintegrowanych.

Najcenniejsi dla sieci zintegrowanej dostawcy i konsumenci to klienci o wysokiej wartości w okresie obsługi. W koncepcji marketingu partnerskiego pojęcie to utożsamiane z życiową (długookresową) wartością klienta (lifetime value of customer) jest definiowane jako wielkość potencjalnych zysków generowanych przez klienta w czasie jego życia, a dokładniej aktywności na rynku [Kurtz, Clow, 1994, s. 393]. Wynika stąd, że im dłużej trwa relacja tym większa jest suma przychodów i zysków.

Z punktu widzenia zarządzania zakupami najcenniejszymi dla zintegrowanej sieci handlowej są więc dostawcy o znaczeniu strategicznym, spełniający ważną rolę w procesie zaopatrzenia sieci, zapewniający wzajemnie korzystną dochodowość z realizowanych kontraktów o wysokim wskaźniku retencji<sup>2</sup> oraz lojalności. Lojalność dostawców oznacza tutaj przywiązanie się do danej sieci zintegrowanej oraz chęć kontynuacji współpracy z nią.

Kolejnym krokiem we wdrażaniu marketingu partnerskiego jest zdefiniowanie unikatowych zasobów i umiejętności sieci zintegrowanej, a następnie sprecyzowanie wyróżniającego na tle konkurentów udziału w tworzeniu war-

---

<sup>2</sup> Roczny wskaźnik retencji (wskaźnik utrzymania) oznacza odsetek dostawców, z którymi sieć zintegrowana kontynuuje współpracę.

tości. Integrator sieci w porozumieniu z jej uczestnikami zdecyduje, w jaki sposób zintegrowana grupa przedsiębiorstw ma konkurować. Czy będzie dążyła do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej opartej na przesłaniu wartości np. z tytułu dobrych stosunków z dostawcami? Integratorzy mogą bowiem dobre stosunki z dostawcami wykorzystać w usprawnianiu łańcuchów dostawczych i procesów logistycznych, poprzez przykładowo:

- tworzenie wspólnych systemów informatycznych dla gromadzenia i wymiany danych odnośnie przepływu towarów i płatności oraz zapasów w poszczególnych ogniwach dystrybucji, a także organizację własnych systemów sieciowych (Intranetu, Ekstranetu) dla np. zarządzania zapasami;
- wdrażanie strategii zarządzania zintegrowanymi łańcuchami dostaw (SCM) oraz efektywnej obsługi konsumentów (ECR), w różnych ich odmianach;
- budowanie wspólnej infrastruktury logistycznej, np. centrów dystrybucyjnych lub usług logistycznych – w oparciu o posiadane własne zasoby sieci magazynowej, środków transportu, a także poprzez realizację wspólnych inwestycji związanych z tą infrastrukturą.

Z kolei zaangażowanie każdej ze stron, tj. sieci zintegrowanej i dostawców oraz aktywne włączenie konsumentów do procesu kształtowania oferty asortymentowej może zaowocować ofertą lepiej dostosowaną do ich oczekiwań.

Z badań wynika, że 1/3 zintegrowanych sieci handlowych planuje zbadanie własnych zasobów i umiejętności pod kątem możliwości ich unikatowego, oryginalnego wykorzystania w kreowaniu wartości. Nieco większa grupa tych sieci przewiduje natomiast określenie zakresu możliwych działań i dąży do sprecyzowania wyróżniającego na tle konkurentów udziału w kreowaniu wartości.

Cykliczne realizowanie kolejnych etapów rozwiniętej fazy marketingu partnerskiego (kreacja i dostarczanie wartości → ponowne zaoferowanie wartości → zaakceptowanie wartości → kolejna kreacja i dostarczanie wartości itd.) stanowi podstawę kontynuowania i pogłębiania więzi z dostawcami i konsumentami. Przerwanie tego cyklu oznacza rozerwanie związku między zintegrowaną grupą przedsiębiorstw handlowych a dostawcami i konsumentami.

Głównymi kreatorami wartości, wokół których nawiązują się relacje nie są przedsiębiorstwa, ale ich pracownicy i menedżerowie. We wstępnym etapie wdrażania marketingu partnerskiego rolę tę pełnią pełnoetatowi pracownicy działu marketingu. Ich zadaniem jest zdobywanie nowych klientów (dostawców, nabywców). Z chwilą nawiązania z nimi więzi większego znaczenia nabierają pracownicy integratora sieci w pełni odpowiedzialni za obsługę klientów w zakresie danej kategorii produktów lub klientów. Rozpowszechniony jest pogląd, iż stopień zadowolenia pracowników z wykonywanych swoich zadań i obowiązków wywiera bezpośredni wpływ na poziom satysfakcji klientów (dostawców, nabywców). Innymi słowy jakość relacji z klientami jest często odzwierciedleniem relacji wewnątrz grupy zintegrowanej, a szczególnie w firmie integrującej sieci handlowe. Można zatem stwierdzić, że relacje partnerskie oparte na zaufaniu i wierze w zdolności oraz zaangażowanie sieci zintegrowanej rodzą się na płaszczyźnie interpersonalnej. Z doświadczeń korporacji międzynarodowych wynika, że najlepiej w inicjowaniu relacji partnerskich sprawdza się ka-

dra kierownicza średniego szczebla, tj. osoby stojące na czele jednostek biznesu i centrów zysku oraz dyrektorzy działów merytorycznych. Pierwsi z nich są oceniani na podstawie wysokości generowanych zysków, drudzy zaś na podstawie skuteczności w kontrolowaniu kosztów [Doyle, 2003, s. 107-108].

Budowanie i pogłębianie relacji partnerskich wymaga zespołowego działania. Jedynie międzywydziałowy zespół roboczy integratora sieci handlowej potrafi wypracować np. spójny plan zakupów, którego realizacja pozwoli na ukształtowanie oferty asortymentowej satysfakcjonującej obsługiwanych przez sieć nabywców. W takim zespole pracownicy rozpoznając zasady funkcjonowania sieci mogą efektywnie współpracować, a dzięki wspólnemu zaangażowaniu nawiązywać stosunki partnerskie. Dobre kontakty zespołu z kierownictwem firmy integratora przy uświadomieniu sobie wspólnych celów sprzyjać powinny budowaniu zaufania i przekonania do współpracy.

W literaturze przedmiotu określony został model konsolidowania relacji partnerskich opartych na zaufaniu i lojalności. Model ten opiera się na trzech podstawach [Doyle, 2003, s. 108]:

- efektywność kooperacji partnerskiej powinna być oceniana przez pryzmat skuteczności rozwiązań satysfakcjonujących ostatecznych konsumentów;
- strony uczestniczące w łańcuchu wartości muszą zainwestować swój czas we wzajemne poznanie się;
- nie uniknie się zakłóceń we współpracy i dlatego należy mieć strategie wychodzenia z sytuacji kryzysowych, w której są rozpoznane przyczyny zakłóceń i sposoby ich eliminowania satysfakcjonujące wszystkich uczestników łańcucha wartości.

Istnieją trzy rodzaje więzi łączących pracowników i menedżerów kooperujących ze sobą w kreowaniu wartości: więzy ekonomiczne, społeczne i strukturalne [Berry, Parasuraman, 1991]. Na tej podstawie można wyodrębnić trzy poziomy relacji występujących w stosunku hierarchicznym, opartych na 1) więzach ekonomicznych, 2) więzach ekonomicznych i społecznych i 3) więzach ekonomicznych, społecznych i strukturalnych. Ponadto wyróżnia się relacje wymuszone (najniższego poziomu), których istotą jest rozbudowywanie różnych barier. Nie sprzyjają one nawiązywaniu stosunków partnerskich i podejmowaniu kooperacji, czego skutkiem jest najczęściej okresowa współpraca lub rezygnacja z niej. Między relacjami wymuszonymi i opartymi na więzach ekonomicznych istnieje płynna granica. Istotą tych ostatnich jest to, że decydującą w nich rolę odgrywają jakość oferty asortymentowej towarów i usług w powiązaniu z poziomem cen i różnych bonifikat cenowych. W zintegrowanych grupach przedsiębiorstw handlowych można zaobserwować dwa rodzaje działań z tym związanych:

- oferowanie określonego asortymentu towarów po niższych cenach w celu przyciągnięcia nowych nabywców;
- oferowanie niższych cen – w ramach programów lojalnościowych – dla dotychczasowych nabywców.

Podstawową wartością dla nabywców w ramach relacji opartych na więzach ekonomicznych i społecznych jest nie tylko atrakcyjna cena i oferta

asortymentowa, ale również bezpieczeństwo, pewność, zaufanie do zintegrowanej sieci handlowej. Ważny jest sposób obsługi oraz kontakt pracowników z nabywcami. Więzy społeczne mogą być wznawiane poprzez wdrażanie programów lojalnościowych, takich jak: programy bonusowe (gromadzenie punktów za zakupy w celu otrzymania nagrody), rabatowe karty stałego klienta, organizowanie klubów wśród stałych klientów, couponing (przekazywanie nabywcom talonów umożliwiających nabycie towarów taniej lub nieodpłatnie) itp.

Przechodzenie na coraz wyższy poziom relacji opartych na: więzach ekonomicznych, a następnie społecznych i ekonomicznych i w końcu – ekonomicznych, społecznych i strukturalnych oznacza zacieśnianie i pogłębianie partnerstwa. Relacje trzeciego stopnia są najsilniejszym typem więzi. Ich istnienie oznacza najsilniejszą integrację firmy z otoczeniem rynkowym, a jednocześnie wysoce zindywidualizowaną ofertę wartości (użyteczności) dla konsumentów. Warunkiem istnienia tych więzi jest wykorzystanie nowoczesnych technologii informatycznych, które w przypadku sieci zintegrowanej i jej partnerów rynkowych (dostawców, nabywców) wiążą się z tworzeniem i wykorzystaniem baz danych niezbędnych w procesach zarządzania np. kategoriami produktów i relacjami z klientem (CRM).

Z badań IRWiK wynika, że zaledwie 30% znaczących zintegrowanych sieci handlowych planuje w ciągu najbliższych 2-3 lat budowanie i konsolidowanie relacji partnerskich wśród najcenniejszych dla sieci (tj. dochodowych i lojalnych) dostawców i konsumentów.

Z cykliczności działań marketingu partnerskiego wynika, że osiąga się coraz bardziej korzystną dla nabywców ofertę wartości. Odnosząc to do zintegrowanych sieci handlowych ich oferta wiąże się przede wszystkim z rezultatami procesu integracji zakupów. Przeprowadzone badania IRWiK wykazały, że znacząca część zintegrowanych sieci handlowych planuje w perspektywie 2-3 lat różnorodne przedsięwzięcia związane z integracją zakupów, zmierzające do podwyższania wartości. Należą do nich przede wszystkim:

- łączenie i racjonalizacja wykorzystania zasobów i umiejętności sieci (50% respondentów);
- kształtowanie klimatu pracy zespołowej (53% respondentów);
- organizacja komunikacji interaktywnej (zwrotnej) pomiędzy siecią, dostawcami i konsumentami (38% respondentów);
- uruchomienie monitoringu opinii konsumentów i dostawców odnośnie poziomu jakości obsługi i satysfakcji z oferty asortymentowej sieci (48% respondentów).

Program działań marketingu partnerskiego obejmuje również zagadnienia pogłębiania relacji opartych na zaufaniu i lojalności zarówno wśród zespołów pracowniczych sieci (marketing wewnętrzny), jak i w kontaktach z dostawcami i konsumentami (marketing zewnętrzny). Działania te zamierza podjąć 53% sieci zintegrowanych, co jest trendem korzystnym.

Do omawianych przedsięwzięć związanych z podwyższaniem wartości przywiązują różną wagę poszczególne rodzaje sieci zintegrowanych, tj. zrzeszenia

detalistów, grupy zakupowe, sieci franchisingowe i quasifranchisingowe. Ilustruje to tablica 2.

Tablica 2

**Planowane w perspektywie 2-3 lat przedsięwzięcia w zakresie podwyższania wartości poprzez integrację zakupów w trzech rodzajach sieci zintegrowanych**

| Planowane przedsięwzięcia  | Rodzaje sieci zintegrowanych |                |  |
|--|------------------------------|----------------|--|
|  | Zrzeszenia detalistów        | Grupy zakupowe | Sieci franchisingowe i quasifranchisingowe |
|  | % respondentów               |                |  |
| Łączenie i racjonalizacja wykorzystania zasobów i umiejętności sieci   | 38                           | 50             | 54   |
| Kształtowanie klimatu pracy zespołowej   | 13                           | 67             | 62   |
| Organizacja komunikacji interaktywnej (zwrotnej) między siecią, dostawcami i konsumentami  | –                            | 33             | 50   |
| Uruchomienie monitoringu opinii konsumentów i dostawców odnośnie poziomu jakości obsługi i satysfakcji z oferty asortymentowej sieci             | 38                           | 33             | 54   |
| Pogłębianie relacji partnerskich opartych na zaufaniu i lojalności wśród zespołów pracowniczych sieci i w kontaktach z dostawcami i konsumentami | 25                           | 17             | 69   |

Źródło: badania własne

Z tabl. 2 wynika, że największe zaangażowanie w podwyższaniu wartości z tytułu integracji zakupów przewidują sieci franchisingowe i quasifranchisingowe. W ich planach na najbliższe 2-3 lata dominować będą przede wszystkim przedsięwzięcia związane z kształtowaniem klimatu pracy zespołowej i z pogłębianiem relacji partnerskich, co stwarza mocne podstawy dla wdrażania marketingu relacyjnego.

W toku podejmowanych przez integratorów przedsięwzięć związanych z wdrażaniem marketingu partnerskiego podkreśla się występowanie wielu barier ograniczających pełne wykonanie i skuteczność tych przedsięwzięć. Bariery tkwią przede wszystkim wewnątrz grup zintegrowanych; dotyczą zarówno struktur organizacyjnych, jak też mentalności, stylu zarządzania, kultury organizacyjnej pracowników i menedżerów.

Z przeprowadzonych badań IRWiK wynika, że najczęstszym czynnikiem ograniczającym partnerstwo wewnątrz sieci zintegrowanej i na zewnątrz, tj. z otoczeniem rynkowym jest „brak gotowości do myślenia niekonwencjonalnego zorientowanego na kształtowanie wartości i obsługę indywidualnych klientów”. Deklaruje go ponad 53% respondentów. Z kolei znacząca część sieci zintegrowanych (38%-40%) do istotnych ograniczeń zalicza także:

- niewystarczające zaufanie do koncepcji marketingu partnerskiego (40% respondentów);
- wewnętrzne podziały i niekorzystne warunki współpracy w sieci zintegrowanej (40% respondentów);
- brak gotowości dzielenia się menedżerów i szeregowych pracowników istotnymi informacjami w procesie zarządzania (38% respondentów);

- brak zaangażowania kierownictwa w konieczną restrukturyzację sieci i gruntowne zmiany w stylu i sposobach zarządzania (40% respondentów).  
Interesująca jest przy tym hierarchia ważności wyżej wymienionych barier. Za najważniejsze i równoważne czynniki ograniczające wdrażanie marketingu partnerskiego uważa się bowiem: „brak zaangażowania kierownictwa w konieczną restrukturyzację sieci...” oraz „niewystarczające zaufanie do koncepcji marketingu partnerskiego”. Celowa w związku z tym jest popularyzacja korzyści płynących z zastosowania tej koncepcji nie tylko w sferze zarządzania zakupami, ale również w innych sferach różnorodnej kooperacji sieci zintegrowanej z dostawcami i nabywcami.

Warto przy tym zwrócić uwagę na różne znaczenie tych barier w poszczególnych rodzajach zintegrowanych grup przedsiębiorstw handlowych. I tak np. zrzeszenia detalistów najczęściej wskazują na „brak zaangażowania kierownictwa w konieczną restrukturyzację sieci” jako czynnik ograniczający kształtowanie relacji partnerskich; sieci franchisingowe natomiast – „brak gotowości do myślenia niekonwencjonalnego zorientowanego na kształtowanie wartości” zaś grupy zakupowe wskazują na dwie najważniejsze bariery, tj. „wewnętrzne podziały i niekorzystne warunki współpracy” i podobnie jak zrzeszenia detalistów – „brak zaangażowania kierownictwa w konieczną restrukturyzację sieci”. Wydaje się, że wskazywanie wymienionych barier świadczy o istniejących słabościach w strukturach organizacyjnych, metodach i stylu zarządzania poszczególnych grup rodzajowych sieci zintegrowanych.

### Zakończenie

Badania procesów zarządzania zakupami zintegrowanych grup przedsiębiorstw handlowych z perspektywy założeń i koncepcji marketingu relacyjnego (partnerskiego) ujawniły wiele możliwości działań zmierzających do podwyższenia wartości w łańcuchu podaży dla konsumentów. Istotnym warunkiem dla kreowania tej wartości jest budowanie, utrwalanie i zacieśnianie wzajemnych związków zarówno wewnątrz grupy zintegrowanej, tj. integratorem i uczestnikami grupy – poszczególnymi przedsiębiorstwami porozumienia integracyjnego, jak też zewnętrznych z otoczeniem rynkowym, a zwłaszcza z dostawcami i konsumentami. Kształtowanie tych relacji, opartych na wzajemnych korzyściach, zaufaniu i lojalności, czyli opartych na partnerstwie, jest podstawą kreatywnych zachowań, w wyniku których osiąga się coraz lepsze rezultaty w kształtowaniu łańcucha wartości dla ostatecznego nabywcy – konsumenta.

Badania zachowań zintegrowanych sieci handlowych wykazały, że znacząca ich część podejmuje określone strategie, zmierzające do kreowania wartości w wyniku integracji zakupów i w powiązaniu z marketingiem i sprzedażą. Są to strategie kształtowania: 1) wyróżniającej oferty asortymentowej i jakości obsługi, 2) silnej marki handlowej (własnej) i wizerunku sieci wzbudzającym zaufanie i lojalność, 3) konkurencyjnego poziomu cen, 4) wyróżniających i bliskich stosunków z dostawcami i wizerunku solidnego odbiorcy towarów.



Realizacja wymienionych strategii przebiega z wieloma oporami i ograniczeniami, a często nawet podważa sens i celowość kooperacji oraz potrzebę zacieśniających się związków między siecią zintegrowaną, dostawcami i konsumentami. Pomimo tego, większość integratorów sieci handlowych uświadamia sobie konieczność doskonalenia tej kooperacji poprzez konsekwentne wprowadzanie zasad i instrumentów marketingu partnerskiego planując na perspektywę 2-3 lat wiele przedsięwzięć umożliwiających jego wdrażanie.

## Bibliografia

- Anderson C.J., Jain C.D., Chintagunta K.P., [1993], *Customer Value Assessment in Business Markets: A State-of-Practice Study*, „Journal of Business to – Business Marketing” nr 1.
- Berry L.L., Parasuraman A., [1991], *Marketing services: Competing through Quality*, The Free Press, New York.
- Doyle P., [2003], *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa.
- Dura P., [2000], *Zarządzanie łańcuchem dostaw jako metoda tworzenia wartości*, „Logistyka” nr 4.
- Furtak R., [2003], *Marketing partnerski na rynku usług*, PWE, Warszawa.
- Gordon I.H., [2001], *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa.
- Kurtz D.L., Clow K.E., [1994], *Services Marketing*, John Wiley and Sons, New York.
- Krzyżaniak S., Twaróg J., [1992], *Metoda Just-in-Time – idea, wdrażanie, efekty*, „Problemy Magazynowania i Transportu” nr 4.
- Mikusińska-Ozdobińska B., [2004], *Silni razem. Polskie sieci – Top 15*, „Handel” nr 8.

## INTEGRATED PURCHASES IN THE VALUE CHAIN

### Summary

Integrated purchases as a sign of cooperation among enterprises forming retail chains are a potential source of creating value (advantages) for the consumer. This process is carried out by the integrator as part of privileges resulting from contractual agreements with groups of enterprises. It may contribute to developing some important elements of the value chain such as a competitive range of products, competitive prices and quality, easy access to goods combined with various concessions in the process of consumer service, positive perception of a network integrated through its image and confidence in private labels, the attachment and loyalty of consumers and suppliers toward the chain etc. The article explains the essence of integrated purchases and their connection with the marketing activities of integrated retail chains oriented toward creating the value chain. For this purpose, the author uses the assumptions and concept of relationship (partnership) marketing. As a result of empirical research, the main marketing strategies linked with value creation are described. The author specifies the scope and possibilities of implementing these strategies and the conditions and chances for introducing the rules and instruments of partnership marketing to integrated groups of retail enterprises.