

**Edyta Gwarda-Gruszczyńska**

Uniwersytet Łódzki

## **ZASADY WSPÓLDZIAŁANIA PARTNERÓW W PROCESACH TWORZENIA WARTOŚCI DLA KLIENTA**

### **1. Wstęp**

Dzisiejsze przedsiębiorstwa działają na nieco innych zasadach niż jeszcze kilka lat temu. Wpływ na zmianę sposobu działania i powstawanie nowych form organizacyjnych i form współpracy zewnętrznej miało niewątpliwie nadejście ery informacji, która wymusiła zmiany w każdej sferze działalności gospodarczej, w tym również w sferze kooperacyjnej przedsiębiorstw.

Nasilająca się globalna konkurencja zaczęła wymuszać na firmach zmianę struktury kosztów, polegającą na ograniczaniu kosztów operacyjnych oraz uzyskiwaniu możliwości szybszego reagowania na zmieniające się wymagania rynku. Rosnące oczekiwania klientów przyczyniły się do wzrostu popytu na zindywidualizowane rozwiązania, które zastępują produkty masowe, a rozwijająca się technika komputerowa umożliwiła szybką komunikację między pracownikami odpowiedzialnymi za obsługę klientów. Wiedza fachowa zastąpiła kapitał jako podstawowy czynnik przewagi konkurencyjnej. Problemem, przed którym stanęły przedsiębiorstwa, stało się to, że w przeciwieństwie do zasobów finansowych kapitał wiedzy i umiejętności jest rozproszony, obejmuje bowiem zarówno indywidualną, jak i grupową świadomość technologii, procesów, możliwości dostawców oraz oczekiwań klientów<sup>1</sup>.

W takich warunkach przedsiębiorstwa, które chcą skutecznie konkurować i powiększać swoją wartość, odchodzą od tradycyjnych form organizacji wewnętrznej i form współpracy rynkowej. Coraz bardziej spłaszczają swoje struktury organizacyjne, jeszcze do niedawna zhierarchizowane, tworząc zespoły zadaniowe koncentrujące się nie, jak dotychczas, na realizacji określonych etapów procesu wytwarzania, ale na procesach i działaniach mających kluczowe znaczenie w tworzeniu wartości dla klienta. Przedsiębiorstwa zmieniają również podejście do współpracy z partnerami

<sup>1</sup> P. Doyle, *Marketing wartości*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 72.

zewnątrznymi. Konieczność zdobywania wiedzy o nowych produktach, rynkach, technologii procedur powoduje, że samodzielne funkcjonowanie nawet najlepiej zorganizowanych firm staje się problematyczne.

Skutkiem takiego stanu rzeczy, co potwierdza dokonana przez autorkę analiza literatury przedmiotu, jest wzrost zainteresowania praktyków i naukowców problematyką budowania relacji między partnerami zewnętrznymi prowadzących do powstawania wartości dla klienta. W literaturze zagranicznej zainteresowanie to jest bardziej widoczne niż w literaturze rodzimej, toteż **celem niniejszego artykułu jest podkreślenie rosnącego znaczenia relacji partnerskich między przedsiębiorstwami oraz przedstawienie zasad współdziałania, jakimi powinny kierować się przedsiębiorstwa w trakcie procesów budowania wartości dla klienta.**

## 2. Wartość dla klienta

Wartość dla klienta przez wiele lat była pojęciem bardzo silnie związanym z marketingiem, albowiem istotą tworzenia wartości dla klienta jest powiększanie jego zadowolenia i satysfakcji prowadzące do powstawania wartości dodanej wyrażonej w pieniądzu<sup>2</sup>. Przyjmuje się, że początki myślenia w kategoriach tworzenia wartości dla klienta stanowi opracowany w latach osiemdziesiątych przez M. Portera model budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W modelu tym przewaga konkurencyjna została związana z procesem tworzenia wartości dla nabywcy i dla firmy<sup>3</sup>. Od tego czasu w naukach o zarządzaniu w miarę zmian, jakie dokonywały się w otoczeniu przedsiębiorstw oraz nowych nurtów teoretycznych pojawiających się w naukach o zarządzaniu (np. teorii zasobowej, nowej ekonomii), wykształciły się trzy perspektywy postrzegania wartości dla klienta. Wartość dla klienta może być postrzegana:

- z **perspektywy kupującego** – badania w tym zakresie zorientowane były na określenie tego, w jaki sposób dostawca tworzy wartość dla swoich klientów i w jaki sposób klienci postrzegają nadzwyczajną wartość oferty dostawcy na tle konkurentów<sup>4</sup>;
- z **perspektywy klienta** – dominowało podejście do traktowania majątku klienta jako kluczowego zasobu, który przedsiębiorstwo powinno wykorzystać (z tego punktu widzenia dodatkowa wartość może być tworzona dzięki odpowiednio

<sup>2</sup> E. Stańczyk-Hugiet, *Zarządzanie wiedzą a kreowanie wartości*, „Przegląd Organizacji” 2003 nr 7-8, s. 11.

<sup>3</sup> M. Szymura-Tyc, *Budowa przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2003 nr 1.

<sup>4</sup> Zob. np. A.J. Anderson, J.A. Narus, *Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value*, Prentice Hall, New Jersey 1999 oraz W. Ulaga, S. Chacour, *Measuring Customer-Perceived Value in Business Markets: a Prerequisite for Marketing Strategy Development and Implementation Markets*, „Industrial Marketing Management” 2001 nr 31.

zorganizowanemu przyciąganiu klienta do przedsiębiorstwa, rozwijaniu jego potrzeb oraz utrzymywaniu)<sup>5</sup>;

- z perspektywy kupujący–sprzedający – ze względu na to, że wiele rynków zorganizowanych jest dziś w postaci aliansów i sieci przedsiębiorstw (w tym podejściu tworzenie wartości dla klienta rozpatruje się w kontekście relacji partnerskich, zachodzących między przedsiębiorstwami wspólnie tworzącymi produkt lub usługę dla klienta)<sup>6</sup>.

Ta ostatnia perspektywa wychodzi poza tradycyjne spojrzenie marketingowe i stanowi podstawę dalszych rozważań.

### 3. Formy współdziałania partnerów

Relacje partnerskie przedsiębiorstw uczestniczących w procesie tworzenia produktu, który ma przynieść klientowi określoną wartość, mogą mieć bardziej lub mniej złożony charakter w zależności od tego, w jakim stopniu partnerzy przyczyniają się do budowania zadowolenia klienta.

P. Kothandaraman i D.T. Wilson w artykule *The Future of Competition. Value-Creating Networks* twierdzą, że w procesach tworzenia powiązań partnerskich przedsiębiorstw (sieci przedsiębiorstw) decydujące znaczenie mają trzy podstawowe elementy:

- nadzwyczajna wartość dla klienta,
- kluczowe kompetencje partnerów
- jakość relacji między przedsiębiorstwami tworzącymi sieć<sup>7</sup>.

Jednym z podstawowych celów (jeśli nie celem nadrzędnym), dla których przedsiębiorstwa tworzą sieci, jest osiągnięcie nadzwyczajnej wartości dla klienta. Stopień osiągnięcia oraz jakość i możliwości osiągnięcia tego celu zależą od kluczowych kompetencji, jakie mają poszczególni uczestnicy sieci, oraz od charakteru zachodzących między nimi relacji.

Zdaniem wspomnianych autorów, jednym ze skutecznych sposobów stworzenia sieci, która będzie kreować wartość dla klienta, jest rozwijanie silnych więzi partnerskich między przedsiębiorstwami. Wychodząc z założenia, że idealny partner to taki, który dodaje znaczną wartość do oferty rynkowej (wnosi odpowiednie kompetencje i umiejętności) i w tym samym czasie jako partner stanowi niewielkie ryzyko operacyjne, wyróżniają oni cztery rodzaje partnerów w sieci:

- *przeigrany* (wysokie ryzyko operacyjne, nieznaczące kompetencje),

<sup>5</sup> R.T. Rust, V.A. Zeithaml, K.N. Lemon, *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*, The Free Press, New York 2000. Zob. również: P. Doyle, wyd. cyt., s. 84.

<sup>6</sup> D.T. Wilson, *An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 1995 nr 23 oraz W. Ulaga, *Customer Value in Business Markets*, „Industrial Marketing Management” 2001 nr 30.

<sup>7</sup> P. Kothandaraman, D.T. Wilson, *The Future of Competition. Value-Creating Networks*, „Industrial Marketing Management” 2001 nr 30.

- *ułatwiający* (niskie ryzyko operacyjne, nieznaczące kompetencje),
  - *integrujący* (niskie ryzyko operacyjne, znaczne kompetencje),
  - *rozwijający* (wysokie ryzyko operacyjne, znaczne kompetencje),
- z czego, ich zdaniem, ułatwiający i integrujący wymagają głębokiego zaangażowania w tworzenie więzi partnerskich.

Charakter więzi partnerskich może również zależeć, oprócz rodzaju wnoszonych kompetencji, informacji i celów, od poziomu złożoności zadań uczestników sieci. Z punktu widzenia tego typu kryterium charakter relacji partnerskich w sieci może ewoluować<sup>8</sup>:

- od *relacji transakcyjnych* (każdy partner może być zastąpiony w dowolnym momencie innym),
- po *relacje kooperacyjne* (początek relacji *win-win*),
- po *relacje dzielenia się* (uczenie się dzielenia i tworzenia wiedzy oraz tworzenie zawilej infrastruktury proceduralnej i technicznej),
- aż po *relacje współtworzenia* (tworzenie nowej przestrzeni konkurencyjnej, budowanie wspólnej przyszłości).

W literaturze przedmiotu można spotkać jeszcze wiele innych prób klasyfikacji relacji partnerskich wyróżnianych na podstawie różnych zmiennych, takich jak: czas ich trwania, ciągłość i zaangażowanie partnerów, bodźce wewnętrzne i czynniki zewnętrzne przemawiające za podjęciem współpracy partnerskiej w sieci<sup>9</sup>. Wszystkie one potwierdzają jednak, że budowanie więzi partnerskich o mniejszym lub większym zaangażowaniu partnerów jest podstawowym wyznacznikiem funkcjonowania przedsiębiorstwa w sieci, a zatem i uczestniczenia w procesie tworzenia wartości dla klienta.

#### 4. Zasady współdziałania partnerów

Zdaniem J. Witkowskiego, partnerstwo to kształtowanie stosunków gospodarczych między ogniwami łańcucha dostaw na zasadach zaufania podziału ryzyka i korzyści, prowadzące do uzyskania dodatkowych efektów synergicznych i przewagi konkurencyjnej<sup>10</sup>. Podobnie uważają E.W. Davis i R.E. Spekman. Zasady, jakimi powinny kierować się dzisiejsze przedsiębiorstwa, których jednym z istotnych celów jest tworzenie wartości dla klienta, ujmują oni w trzech słowach: spójność, wspólnota, współpraca (3C – *connectivity, community, collaboration*)<sup>11</sup>. Spójność określa wzajemne powiązania i integrację w ramach systemu–sieci, wspólnota oznacza wspólne

<sup>8</sup> Collaborative Business Experience, Position Paper, Capgemini, kwiecień 2004, s. 6, [www.us.capgemini.com](http://www.us.capgemini.com) oraz S. Gossain, *Cracking the Collaboration Code*, „Journal of Business Strategy”, 25.10.2002.

<sup>9</sup> J. Witkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, PWE, Warszawa 2003, s. 34-39 oraz G. Day, P. Shoemaker (red.), *Warton on Managing Emerging Technologies*, John Wiley & Sons, New York 2000, s. 383.

<sup>10</sup> J. Witkowski, wyd. cyt., s. 38.

<sup>11</sup> E.W. Davis, R.E. Spekman, *The Extended Enterprise. Gaining Competitive Advantage through Collaborative Supply Chains*, FT Prentice Hall, New York 2004, s. 102-106.

interesy i cele uczestników, a współpraca – ustalenie zależności, wspólnych zasad, procesów i struktur, które umożliwią wykorzystywanie komplementarnych kompetencji, osiągnięcie synergii i innych korzyści, których nie jest w stanie osiągnąć przedsiębiorstwo działające samodzielnie na rynku.

Aby spójność, wspólnota i współpraca mogły być efektywnie realizowane, należy przede wszystkim zwrócić uwagę na trzy rodzaje działań: współpracę w ramach tworzenia wspólnych systemów informacyjnych, tworzenie wspólnych planów i strategii działania oraz budowę i podtrzymywanie zaufania do partnerów.

Partnerzy powinni łączyć swoje systemy informacyjne w taki sposób, aby wszystkie informacje dotyczące bezpośrednio procesu scalania partnerów były przejrzyste i dostępne dla wszystkich uczestników sieci. Ważne jest przy tym wspólne wykorzystywanie technologii informatycznych, skracających czas przepływu informacji. Od szybkości przepływu odpowiedniej informacji między partnerami zależy sukces rynkowy przedsiębiorstwa oraz jakość oferowanych produktów i świadczonych dla klienta usług. Szybki przepływ informacji ułatwia dziś powszechny dostęp do internetu. Przedsiębiorstwa, które poszerzają swoje granice i włączają do nich innych uczestników rynku, chętnie i na masową skalę korzystają z tego udogodnienia.

Menedżerowie większości przedsiębiorstw uważają, że współpraca z kooperantami w postaci dzielenia się informacją przyczynia się do powiększenia sprzedaży, lepszego wykorzystania pojawiających się w otoczeniu szans oraz redukcji kosztów działalności<sup>12</sup>. Praktyka gospodarcza pokazuje, że wierzenia takie mogą stać się faktem, ale tylko wtedy, gdy przedsiębiorstwo współpracuje z zaufanymi partnerami. Nawet jeśli ma się zaufanie do partnerów, to trudno ustrzec się przed popełnianiem błędów związanych z planowaniem i wdrażaniem systemów informatycznych, stosowaniem nieodpowiednich miar oceniających wyniki działalności systemu, odwoływaniem wdrażania projektów IT przed ich ukończeniem, ustalaniem mało realistycznych terminów realizacji projektu IT, niejasnym wytyczeniem celów i wizją przedsiębiorstwa dotyczącą konstrukcji wspólnej sieci informacyjnej, źle oszacowanym ryzykiem wdrożenia systemu. Te i inne błędy mogą znacznie powiększyć koszty działalności w ramach sieci, obniżyć efekty uzyskiwane przez przedsiębiorstwa wchodzące w jej skład, a w rezultacie przyczynić się do spadku wartości dla klienta. Dlatego jeśli współpraca partnerów nie ma wyłącznie charakteru transakcyjnego, ważne jest tworzenie wspólnych planów i wspólnej strategii działania.

Budowanie wspólnych planów i strategii działania wymaga sprawnej komunikacji i przejawia się tworzeniem odpowiednich zespołów zadaniowych działających na poziomie sieci przedsiębiorstw<sup>13</sup>. Zadaniem takich zespołów jest konstruowanie planów działania, które będą maksymalizować efekty synergii wynikające ze współpracy partnerów w sieci. Efekty te są odczuwane w dłuższym okresie w postaci

<sup>12</sup> McDougall, *Collaborative Business*, „Information Week”, 7.05.2001, s. 43-66.

<sup>13</sup> M. Trocki, B. Gruzca, K. Ogonek, *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003, s. 44-46.

korzyści typu: minimalizacja liczby błędów pojawiających się w procesie zamawiania surowców lub komponentów, zmniejszenie kosztów zaopatrzenia, skrócenie czasu dostaw i płatności, usprawnienie cyklu wprowadzania produktu na rynek – skrócenie okresu od fazy koncepcyjnej do momentu komercjalizacji produktu, zmniejszenie poziomu zapasów, zmniejszenie przestrzeni i kosztów magazynowania, wprowadzenie miar działalności partnerów nakierowanych na zaspokajanie potrzeb klienta, usprawnianie systemu komunikacji czy powiększanie wartości dzielonych między partnerami danych. Rezultatem spotkań zespołów powinno również być utworzenie listy wspólnych norm i zasad (dobrych praktyk) obowiązujących w związku partnerskim.

Na szczególną uwagę w procesie budowy więzi z partnerami w ramach sieci zasługuje spoiwo, które scala spójność, wspólnotę i współpracę oraz powoduje, że przedsiębiorstwo lub sieć ma szansę na zdobywanie i utrzymywanie przewagi nad konkurentami. Spoiwem tym jest wzajemne zaufanie partnerów.

Praktyka gospodarcza przedsiębiorstw dostarcza wielu przykładów działań przedsiębiorstw, których kierownictwo było pozbawione lojalności i zasad etycznych w trakcie dokonywanych transakcji rynkowych. Literatura przedmiotu oraz praktyka gospodarcza pokazują również, że zachowania nieetyczne są coraz częściej potępiane, toteż zaufanie do partnerów nabiera coraz większego znaczenia. Przejawem zaufania może być, jak postulują S.A. DiPiazza i R.G. Eccles, coraz większa otwartość przedsiębiorstw na dostarczanie wiarygodnych informacji swoim interesariuszom, w tym również partnerom<sup>14</sup>.

Podobnie jak E. Davis i R. Spekman, zasady współdziałania partnerów w procesie powiększania wartości dla klienta i powiększania wartości dla wszystkich uczestników sieci ujmują P. Batt i S. Purchase w artykule *Managing Collaboration within Networks and Relationships*<sup>15</sup>. Ich zdaniem, relacje między przedsiębiorstwami w sieci należy rozpatrywać w wymiarze zarówno ekonomicznym, jak i społecznym. Obydwa wymiary bowiem mają duże znaczenie w procesie optymalizacji działań w ramach sieci. Autorzy ci podkreślają, że konieczne jest zwrócenie uwagi uczestników układu partnerskiego na odpowiednią komunikację i budowę zaufania między stronami, gdyż to te elementy, które trudno zmierzyć i wycenić, stanowią jeden z istotnych nośników wartości.

Powyższy pogląd potwierdza również Ch. Poirier, którego zdaniem „... większość przedsiębiorstw w ramach budowania przewagi konkurencyjnej i tworzenia wartości dla klienta z wykorzystaniem partnerów zewnętrznych przywiązuje dużą wagę do optymalizacji procesów w nich zachodzących. Przedsiębiorstwa budują w tym celu wewnętrzne kodeksy dobrych praktyk, które niewątpliwie przyczyniają się do podnoszenia jakości świadczonych usług oraz oferowanych produktów, niemniej nie

---

<sup>14</sup> S.A. DiPiazza, R.G. Eccles, *Building Public Trust. The Future of Corporate Reporting*, John Wiley & Sons, Inc., New York 2002.

<sup>15</sup> P. Batt, S. Purchase, *Managing Collaboration within Networks and Relationships*, „Industrial Marketing Management” 2004 nr 33.

skutkują uzyskiwaniem satysfakcjonującej wartości dla klienta. Dzieje się tak, gdyż często pomijane jest znaczenie wykorzystania tych dobrych praktyk w strategicznej, długookresowej współpracy partnerami w ramach sieci”<sup>16</sup>.

Badania R.B. Handfielda i Ch. Bechtela sugerują, że zaufanie partnerów zależy od kilku istotnych czynników: zależności partnera, rodzaju kontraktu zawieranego między partnerami, rodzaju zasobów, umiejętności czy kluczowych kompetencji, jakie wnosi dostawca, w tym od rodzaju zasobów ludzkich, jakie udostępnia<sup>17</sup>. Toteż te właśnie elementy powinny być brane pod uwagę oraz szczegółowo analizowane w procesie myślenia o przyszłości przedsiębiorstwa, które zamierza poszerzać swoje granice przez tworzenie sieci oraz w planowaniu i wdrażaniu strategii sformułowanej na takich zasadach.

Podsumowując, należy dodać, że zasady, którymi kierują się przedsiębiorstwa, dotyczące dzielenia się wiarygodną informacją oraz planowania wspólnych działań i procesów w ramach związku partnerskiego, wymagają również zmiany podejścia przedsiębiorstwa do sposobu monitorowania i kontroli oczekiwanych efektów – odrzucenia podejścia dominacji w zakresie kontroli. Dostęp do informacji bowiem umożliwi wszystkim partnerom kontrolę działań i procesów istotnych dla powiększania wartości dla klienta.

## Literatura

- [1] Anderson A.J., Narus J.A., *Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value*, Prentice Hall, New Jersey, 1999.
- [2] Batt P., Purchase S., *Managing Collaboration within Networks and Relationships*, „Industrial Marketing Management” 2004 nr 33.
- [3] Collaborative Business Experience, Position Paper, Capgemini, kwiecień 2004, [www.us.capgemini.com](http://www.us.capgemini.com)
- [4] Davis E.W., Spekman R.E., *The Extended Enterprise. Gaining Competitive Advantage through Collaborative Supply Chains*, FT Prentice Hall, New York 2004.
- [5] Day G., Shoemaker P. (red.), *Wharton on Managing Emerging Technologies*, John Wiley & Sons, New York 2000.
- [6] DiPiazza S.A., Eccles R.G., *Building Public Trust. The Future of Corporate Reporting*, John Wiley & Sons, Inc., New York 2002.
- [7] Doyle P., *Marketing wartości*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 2003.
- [8] Gossain S., *Cracking the Collaboration Code*, „Journal of Business Strategy”, 25.10.2000.
- [9] Handfield R.B., Bechtel Ch., *The Role of the Trust and Relationship Structure in Improving Supply Chain Responsiveness*, „Industrial Marketing Management” 2002 nr 31.
- [10] Kothandaraman P., Wilson D.T., *The Future of Competition. Value-Creating Networks*, „Industrial Marketing Management” 2001 nr 30.

---

<sup>16</sup> Ch. Poirier, *The Supply Chain Manager's Problem-Solver. Maximizing the Value of Collaboration and Technology*, St. Lucie Press, New York 2003.

<sup>17</sup> R.B. Handfield, Ch. Bechtel, *The Role of the Trust and Relationship Structure in Improving Supply Chain Responsiveness*, „Industrial Marketing Management” 2002 nr 31, s. 367-382.

- 
- [11] McDougall, *Collaborative Business*, „Information Week”, 7.05.2001.
- [12] Poirier Ch., *The Supply Chain Manager's Problem-Solver. Maximizing the Value of Collaboration and Technology*, St. Lucie Press, New York 2003.
- [13] Rust R.T., Zeithaml V.A., Lemon K.N., *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*, The Free Press, New York, 2000.
- [14] Stańczyk-Hugiet E., *Zarządzanie wiedzą a kreowanie wartości*, „Przegląd Organizacji” 2003 nr 7-8.
- [15] Szymura-Tyc M., *Budowa przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2003 nr 1.
- [16] Trocki M., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003.
- [17] Ulaga W., Chacour S., *Measuring Customer-Perceived Value in Business Marketsa Prerequisite for Marketing Strategy Development and Implementation Markets*, „Industrial Marketing Management” 2001 nr 31.
- [18] Ulaga W., *Customer Value in Business Markets*, „Industrial Marketing Management” 2001 nr 30.
- [19] Wilson D.T., *An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 1995 nr 23.
- [20] Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, PWE, Warszawa 2003.

## PRINCIPLES OF PARTNERSHIP IN PROCESS OF CUSTOMER VALUE CREATION

### Summary

Today many markets are organized as networks of companies. The companies to compete successfully try to gain mutual target which is customer value. If they succeed they reach the effects like: additional synergy effects and competitive advantage. To do it, however, companies must create and use in practice some basic rules. In this article the author concentrates on some chosen rules that should drive partners' relationships within the network, including 3C rules (connectivity, community, collaboration).