

**WYDZIAŁ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI I ZARZĄDZANIA**  
**KIERUNEK: ZARZĄDZANIE I MARKETING**  
**SPECJALNOŚĆ: ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE**

**Maciej Kulczyk**  
(Nr albumu: 2235/Z\*ZIM/LIC)

**Kształtowanie partnerstwa w dystrybucji produktów  
stomatologicznych**

**The formation of partnerships in the distribution of dental products**

**Praca magisterska**

Promotor: **dr Marek Rutkowski**



## Spis treści

Wstęp .....	5
<b>Rozdział 1. Kształtowanie partnerstwa – wybrane problemy teoretyczno-metodyczne .</b>	<b>8</b>
1.1 Relacje a partnerstwo - istota, znaczenie, rodzaje .....	8
1.2 Proces kształtowania partnerstwa – istota, modele.....	17
1.3 Uwarunkowania kształtowania relacji partnerskich .....	26
1.4 Podstawy badania relacji – źródła informacji, metody.....	37
<b>Rozdział 2. Dystrybucja produktów stomatologicznych w Polsce – wybrane zagadnienia .....</b>	<b>52</b>
2.1 Rynek produktów stomatologicznych – pojęcie, struktura, wskaźniki rozwoju ....	52
2.2 Kanały dystrybucji produktów stomatologicznych w Polsce – próba diagnozy ....	63
2.3 Kulczykdent – firma uczestnicząca w dystrybucji produktów stomatologicznych .....	70
2.4 Kierunki rozwoju firmy Kulczykdent – analiza .....	76
<b>Rozdział 3. Relacje pomiędzy podmiotami uczestniczącymi w dystrybucji produktów stomatologicznych – wyniki badań bezpośrednich .....</b>	<b>85</b>
3.1 Założenia badawcze i charakterystyka badanych podmiotów .....	85
3.2 Zachowania przedsiębiorstw w procesie zaopatrzenia w artykuły stomatologiczne .....	95
3.3 Opinie i postawy przedsiębiorstw wobec kształtowania partnerstwa w kanałach dystrybucji produktów stomatologicznych.....	104
3.4 Analiza i ocena relacji w kanałach dystrybucji produktów stomatologicznych	116



<b>Rozdział 4. Kształtowanie relacji partnerskich – propozycje xxx</b> .....	128
4.1 Zasady kształtowania relacji partnerskich w kanałach dystrybucji .....	128
4.2 Korzyści i bariery rozwoju relacji w dystrybucji produktów Stomatologicznych.....	137
4.3 Kształtowanie partnerstwa w dystrybucji produktów stomatologicznych – propozycje rozwiązań .....	144
Podsumowanie .....	153
Bibliografia .....	158
Spis rysunków .....	162
Spis tabel .....	164
Załączniki .....	167

## Wstęp

Koncepcja kształtowania relacji partnerskich wśród podmiotów rynkowych jest nowym nurtem w teorii marketingu. Pośród wielu koncepcji marketingowych, które wykorzystuje się w celu poszukiwania skutecznych sposobów uzyskania przewagi nad konkurencją na uwagę zasługuje marketing partnerski. Ta koncepcja marketingowa jest istotnym przełomem w dotychczasowym sposobie myślenia i działania w wielu branżach. Marketing relacji z klientami jest koncepcją działania sprzyjająca umocnieniu pozycji przedsiębiorstwa na rynku, równocześnie zwiększając liczbę zadowolonych ze współpracy klientów. Tematem, pracy są relacje partnerskie w branży stomatologicznej pomiędzy podmiotami współpracującymi z firmą Kulczykdent.

W procesie kształtowania partnerstwa wykorzystywane są wszystkie zasoby przedsiębiorstwa. Budowanie relacje (wewnętrzne oraz zewnętrzne) tworzą dodatkowe korzyści dla klientów, dostawców, organizacji z którymi współpracuje oraz pracowników. Kształtowanie relacji partnerskich to ciągły proces tworzenia i dzielenia się powstałymi korzyściami z klientami przedsiębiorstwa. Budowanie relacji partnerskich polega również na dostosowaniu działania firm do oczekiwań klientów, co w efekcie umożliwia ciągłe dostarczanie oczekiwanej wartości. W porównaniu do zasobów, które przynoszą korzyść przedsiębiorstwom w krótkim okresie, relacje partnerskie w postaci długookresowej współpracy zapewniają nie tylko obniżenie ryzyka związanego z prowadzeniem działalności, lecz także tworzenie nowych możliwości zwiększenia zarówno przychodów jaki i zysku. Budowanie długoterminowych relacji wymaga dokładnego poznania potrzeb klientów, umiejętności przewidywania ich zachowania oraz opracowywania indywidualnych strategii partnerstwa. Proces zarządzania relacjami powinien być tak zarządzany aby przynosił korzyści wszystkim zaangażowanym stronom. Kształtowanie relacji partnerskich dotyczy podmiotów, których przedmiotem zainteresowania nie jest wyłącznie cena (warunki handlowe), ale również długoterminowe rozwijanie współpracy z kooperantami.

Inspiracją do napisania niniejszej pracy były zainteresowania oraz doświadczenie zawodowe autora. Do podjęcia niniejszego tematu pracy zmotywowała autora chęć poszerzania wiedzy użytecznej z zakresu marketingu relacyjnego.



Celem pracy jest analiza zasad i uwarunkowań kształtowania relacji partnerskich w kanałach dystrybucji artykułów stomatologicznych. Wśród celów szczegółowych pracy należy wymienić:

- rozpoznanie działań i instrumentów wykorzystywanych przez badane przedsiębiorstwa w celu rozwoju i relacji B2B;
- identyfikacja potrzeb w zakresie rozwoju współpracy w branży stomatologicznej;
- ocenę zadowolenia z dotychczasowej współpracy z firmą Kulczykdent, a także wskazanie nowych możliwości rozwoju współpracy z omawianą firmą.

W pracy postawiono następujące hipotezy badawcze :

- H1: Przypuszcza się, że celem działań dostawców w kanałach dystrybucji artykułów stomatologicznych jest stopniowe eliminowanie pośredników z analizowanych kanałów dystrybucji.
- H2: Zakłada się, że podczas podejmowania decyzji zakupowych przez lekarzy stomatologów najistotniejszą rolę wciąż odgrywa cena.
- H3: Co dziesiąty badany podmiot jest zorientowany na współpracę długookresową w ramach kanału dystrybucji artykułów stomatologicznych.

Do realizacji celów i weryfikacji postawionych hipotez wykorzystywano pierwotne i wtórne źródła informacji. Wśród wtórnych źródeł informacji wykorzystano m.in. raporty GUS, raporty instytutów badawczych , czasopisma branżowe, informacje zawarte na serwisach internetowych organizacji funkcjonujących na rynku stomatologicznym.

W ramach badań bezpośrednich (ilościowych i jakościowych) wykorzystano metody ankiety i wywiadu. Informacje zebrane w pierwszym etapie badań za pomocą techniki ankiety internetowej oraz ankiety bezpośredniej, zgłębiono i poszerzono w drugim etapie za pomocą indywidualnych wywiadów pogłębionych.

Praca ma charakter teoretyczno – empiryczny. Część teoretyczna obejmuje rozdział pierwszy i część drugiego, a część empiryczna obejmuje rozdziały drugi, trzeci, i czwarty.

Rozdział pierwszy poświęcony jest wybranym problemom teoretyczno – metodycznym. Zaprezentowano w nim istotę i rodzaje relacji, a także rozwijanie relacji z kontrahentami. Przedstawiono wybrane modele i uwarunkowania procesu kształtowania relacji. W rozdziale tym zawarto także podstawowe informacje dotyczące badania relacji.

W rozdziale drugim omówiono wybrane zagadnienia dotyczące dystrybucji produktów stomatologicznych w Polsce. Zaprezentowano strukturę rynku produktów dentystycznych, a także omówiono jego wskaźniki rozwoju. Podjęto próbę diagnozy kanałów dystrybucji i produktów stomatologicznych w Polsce. Na tym tle zaprezentowano firmę Kulczykdent jako

ogniwo systemu dystrybucji omawianych producentów. Ponadto omówiono podstawowe kierunki rozwoju firmy Kulczykdent.

Rozdział trzeci prezentuje wyniki badań bezpośrednich na temat relacji pomiędzy uczestnikami dystrybucji produktów stomatologicznych. W rozdziale tym przedstawiono założenia badawcze oraz scharakteryzowano badane podmioty. Zaprezentowano także zachowania przedsiębiorstw, ich opinie i postawy wobec kształtowania partnerstwa w kanałach dystrybucji produktów dentystycznych. W części tej podjęto również próbę analizy i oceny relacji w kanałach dystrybucji artykułów stomatologicznych.

Tematem rozdziału czwartego jest kształtowanie relacji partnerskich w branży stomatologicznej. Część ta prezentuje zasady kształtowania partnerstwa, omawia również korzyści i bariery tej formy współpracy w branży stomatologicznej oraz prezentuje autorskie propozycje rozwiązań, które mogą się przyczynić do rozwoju relacji z kontrahentami firmy Kulczykdent.

Prace kończy podsumowanie, w którym zaprezentowano wnioski z badań oraz zweryfikowano hipotezy badawcze.

## Rozdział 1. Kształtowanie partnerstwa – wybrane problemy teoretyczno-metodyczne

### 1.1 Relacje a partnerstwo - istota, znaczenie, rodzaje

Początki relacji pomiędzy podmiotami i rynkiem sięgają odległych czasów starożytności, kiedy to miały miejsce pierwsze międzynarodowe transakcje handlowe. Wówczas nie istniał jeszcze pieniądź jako środek płatniczy, a towarem wymieniano się za towar. Już wtedy dochodziło do bliskich kontaktów pomiędzy stronami wymiany, opartych na wzajemnym zaufaniu związanym z wartością wymienianych dóbr. Również później podróżujący kupcy dzięki różnym relacjom ze swoimi klientami, przyczyniali się do poznawania ich potrzeb. Oferując produkty dobrze spełniające potrzeby odbiorców, handlarze mogli liczyć na przychyłność kupujących oraz powodzenie kolejnych transakcji<sup>1</sup>. Charakterystyczną cechą wymiany handlowej w dawnych czasach była bezpośredniość kontaktów wynikająca z braku istnienia pośredników w procesie sprzedaży pomiędzy producentem a klientem. Bezpośredni charakter transakcji pomiędzy podmiotami na rynku sprzyjał rozwojowi relacji pomiędzy podmiotami rynku, dzięki którym klient mógł otrzymać taki produkt, jaki sobie życzył, a sprzedawca realizował swoje cele<sup>2</sup>.

Termin *relacja*, według „Słownika Języka Polskiego”, „jest związkami lub wzajemną zależnością pomiędzy dwoma podmiotami lub przedmiotami danego rodzaju”<sup>3</sup>. Z kolei Uniwersalny słownik języka polskiego podaje, że „*relacje* to jeden z rodzajów związków zachodzących pomiędzy ludźmi lub grupami”. Wyróżnia relacje rodzinne, z kobietami, pomiędzy postaciami utworu<sup>4</sup>. Przez *relacje* między uczestnikami rynku można rozumieć ogół pozytywnych stosunków pomiędzy klientem a sprzedawcą, polegających na wzajemnej chęci podjęcia współpracy w celu uzyskania obustronnych korzyści. Podstawową formą relacji są pojedyncze *interakcje*, czyli wzajemne oddziaływania pomiędzy osobami reprezentujące strony wymiany handlowej<sup>5</sup>. Ich długotrwały charakter może przyczyniać się do zwiększenia korzyści oraz satysfakcji dla każdej ze stron. Relacje, które poddane są licznym interakcjom wpływają na powstanie więzi (pod warunkiem, że któraś ze stron nie odmówi dalszej współpracy na tym etapie) emocjonalnych pomiędzy klientem a dostawcą<sup>6</sup>. „*Więź* jest tym co łączy, jednoczy, zespala ludzi ze sobą. Jest związkiem, powiązaniem z kimś

<sup>1</sup> M. Mitreğa, *Marketing Relacji, Teoria i praktyka*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2008, s. 11.

<sup>2</sup> K. Storbicka, *Sztuka budowania trwałych związków z klientami*, OE, Kraków 2001, s. 18-19.

<sup>3</sup> *Słownik języka polskiego*, Pod red. M. Szymczaka, PWN, Warszawa 1994, s. 41.

<sup>4</sup> *Uniwersalny słownik języka polskiego*, Pod red. S. Dubisza, PWN, Warszawa 2003, s. 921.

<sup>5</sup> *Słownik języka polskiego*, Pod red. M. Szymczaka, PWN, Warszawa 1994, s. 798. (M. Szymczaka, op. cit., s. 798)

<sup>6</sup> K. Rogoziński, *Nowy marketing usług*, Wydawnictwo AE Poznań, Poznań 2000, s. 32-37.





lub czymś, który można osłabić lub umocnić oraz zacisnąć”<sup>7</sup>. Związek z klientem, według K. Storbackiego jest procesem składającym się z licznych epizodów pomiędzy klientem i firmą polegającym na tworzeniu obustronnej wartości, w trakcie której dochodzi do wymiany zasobów<sup>8</sup>.

Zaistnienie więzi rozpoczyna długi i sukcesywny proces polegający na likwidacji barier pomiędzy klientem, a dostawcą. Proces ten, według I. Gordona, może polegać na takich działaniach jak: przebudowanie infrastruktury technologicznej zgodnie z potrzebami komunikacji z klientem, zmiana dotychczasowego asortymentu, wybór węższej grupy docelowej, co prowadzi do powstania łańcucha wartości dla klienta finalnego. Również istotą procesu kształtowania więzi jest weryfikacja dotychczas stosowanego marketingu w obrębie produktu, ceny, promocji, dystrybucji<sup>9</sup>. Działania te mają polegać na poszukiwaniu wspólnej wartości dla nabywcy i odbiorcy oraz dzielenie się jej korzyściami. Kolejne fazy w procesie kształtowania partnerstwa przedstawione zostały na rys.1.1

### Rys. 1.1 Etapy procesu kształtowania partnerstwa



Źródło: Opracowanie własne.

Na powyższym rysunku przedstawiono *relacje*, jako jeden z pierwszych etapów na drodze prowadzącej ku partnerstwu. Wytworzenie i utrzymanie relacji wymaga wysiłku, czasu i jest kosztochłonne. Konsekwencją takiego działania jest konieczność zmiany dotychczasowych celów przedsiębiorstwa, rezygnacja z realizacji transakcji jednorazowych (marketing transakcyjny) na rzecz długookresowych i trwałych relacji z partnerami handlowymi (marketing partnerski). Marketing partnerski jest koncepcją trudną do precyzyjnego zdefiniowania ze względu na różnorodność podejść autorów<sup>10</sup>. Marketing partnerski ma swoje początki, kiedy to już przedstawiciele szkoły nordyckiej w latach 70-tych, krytykując tradycyjne podejście marketingowe mówili o znaczeniu budowanych relacji podczas transakcji handlowych<sup>11</sup>. Wzrost zainteresowania tematyką relacji jest spowodowany

<sup>7</sup> *Uniwersalny słownik języka polskiego*, op. cit., s. 442.

<sup>8</sup> K. Storbacka, op.cit., s. 15.

<sup>9</sup> I. H. Gordon, *Relacje z klientem, Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001, s. 35-45.

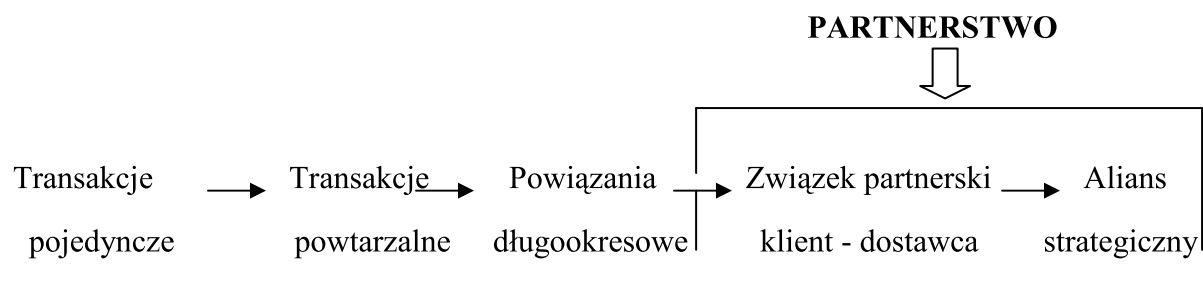
<sup>10</sup> M. J. Harker, *Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions*, *Marketing Intelligence & Planning*, Nr 17/1, 1999, s. 13-20.

<sup>11</sup> A. Dejnaka, *CRM, Zarządzanie kontaktami z klientami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2002, s.7-9.

jej przesłanką rozwojową przyczyniającą się do wzrostu zyskowności przedsiębiorstw. Wielu autorów przypisuje coraz większe znaczenie relacji we współczesnych kontaktach handlowych<sup>12</sup>. W rezultacie organizacja stosująca marketing partnerski odchodzi od tradycyjnego podejścia koncentrującego się na zdobywaniu nowych klientów, w kierunku działań rozwijających kontakty z dotychczasowymi odbiorcami oraz zwraca szczególną uwagę na jakość ich obsługi<sup>13</sup>. W myśl marketingu partnerskiego najważniejszym zasobem firmy stają się jej relacje partnerskie z otoczeniem, zarówno zewnętrznym, jak i wewnętrznym. Przewagę konkurencyjną osiągają te przedsiębiorstwa, które najlepiej potrafią budować relacje z wszystkimi elementami otoczenia.

W procesie budowania więzi można zaobserwować zmienność form kontaktów pomiędzy stronami związku. Pierwszy etap to bezpośrednie spotkania z klientami (pojedyncze transakcje). Następnie, poprzez różnorodność relacji (transakcje powtarzalne), pojedyncze interakcje przekształcają się we wzajemną współpracę, której towarzyszy obustronne zainteresowanie i zaufanie. To z kolei prowadzi do etapu partnerstwa. Na tym etapie nabywca i dostawca intensyfikują współpracę, zaczynają się bliżej poznawać, wzrasta znacząco lojalność oraz zaufanie. Końcowym efektem wytworzenia długotrwałych więzi jest synergia (alians strategiczny) polegająca na wspólnym działaniu na tych samych rynkach, realizowaniu tych samych strategii oraz prowadzeniu prac badawczo rozwojowych przynoszących korzyści obu stronom. Rys.1.2 przedstawia etapy form współpracy pomiędzy firmami.

**Rys.1.2 Ewolucja związków w relacjach B2B**



Źródło: Opracowanie własne podstawie: M. Urbaniak, *Budowanie relacji partnerskich między dostawcami a klientami na rynku B2B*, „Logistyka”, Nr 3, 2008, s.54-55.

<sup>12</sup> J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 70-71.

<sup>13</sup> Ch. Grönroos, Keynote paper, *From marketing mix to relationship marketing – towards a paradigm shift in marketing*, „Management Decision”, Nr 35/4, 1997, s. 322-333.

Warto zwrócić uwagę, że w literaturze dotyczącej kształtowania relacji pomiędzy firmami, często mylnie identyfikuje się partnerów ze zwykłymi kontrahentami. Charakterystyczną cechą rynku B2B jest niewielka liczba podmiotów w porównaniu z liczbą konsumentów. Charakter niektórych branż, ograniczony dostęp do surowców, umowy o wyłączności często zmuszają firmy do nawiązywania kontaktów ze sobą. Współpraca ta często koncentruje się wyłącznie na transakcjach, nabiera rutyny i z tego względu potocznie nazywana jest partnerstwem. Współpraca partnerów jednak nie opiera się wyłącznie na sprzedaży, lecz na dużo szerszym zakresie współpracy wykraczającej często poza obszar tematyki branżowej. Związek partnerski powstaje w wyniku umiejętnego zbudowania płaszczyzny z klientem opierającej się na wspólnych tematach, zainteresowaniach, pasjach, itp. Formami kontaktów partnerskich są najczęściej: częste spotkania, wspólne organizowane szkolenia, imprezy szkoleniowo-integracyjne, dni otwarte. Dlatego istotne jest aby odróżnić partnera od zwykłego kontrahenta.

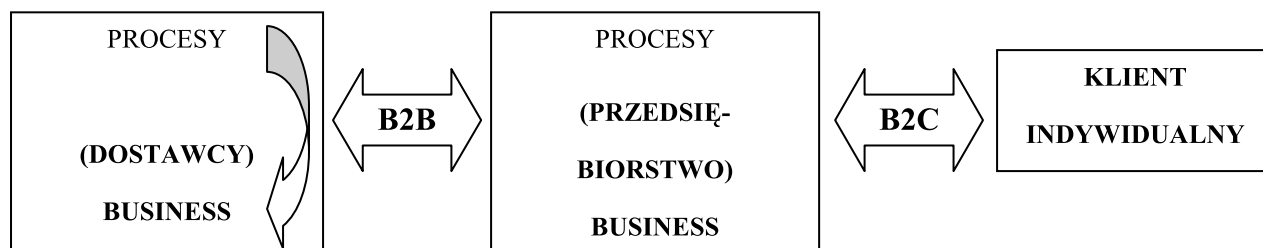
Według J. Otta, ze względu na otoczenie przedsiębiorstw, możemy wyróżnić relacje na poziomie *mikro* oraz *makro* otoczenia. Do związków firmy z *makro* otoczeniem zalicza się związki z dostawcami oraz pośrednikami i organizacjami wpływającymi pośrednio na dobre stosunki z firmą: dostawcy, rząd, organizacje non-profit. *Mikro* otoczenie to relacje firmy z klientami. Długoterminowe relacje, jako główny cel marketingu partnerskiego, według autora, wymagają odejścia od dotychczasowych jednorazowych transakcji w kierunku wytworzenia zobowiązań na przyszłość. Wspomaganiem dla przyszłych długookresowych relacji z klientami zdaniem, J. Otta, jest również położenie nacisku na wytworzenie związków z tymi obszarami funkcjonowania przedsiębiorstwa( mikro oraz makro), które wcześniej były pomijane.<sup>14</sup>

Ze względu na charakter podmiotów, pomiędzy którymi mogą kształtować się relacje wyróżniamy: relacje *B2B* oraz *B2C*. Graficzne przedstawienie rodzajów relacji ze względu na podmioty uczestniczące w procesie ich kształtowania przedstawiono na rys. 1.3.

---

<sup>14</sup> J. Otto, op. cit., s. 70-72.

**Rys.1.3 Rodzaje relacji**



Źródło: Opracowanie własne.

Rys.1.3 przedstawia rodzaje relacji, które mogą odbywać na trzech różnych poziomach:

- *Relacje B2B* – to ogół stosunków pomiędzy dostawcami, usługodawcami, doradcami (bankami, urzędami pocztowymi, biurami rachunkowymi, towarzystwami ubezpieczeniowymi, prawnikami) konkurencją, instytucjami rządowymi (urzędem miasta, urzędem skarbowym, Zakładem Ubezpieczeń Społecznych) organizacjami nie nastawionymi na zysk np. organizacjami charytatywnymi, organizacjami zrzeszającymi tematycznie.
- *Relacje B2C business to customer* - konsument - odbiorca finalny dobra lub usługi
- *Relacje wewnątrz firmy* ( pomiędzy pracownikami, komórkami organizacyjnymi)

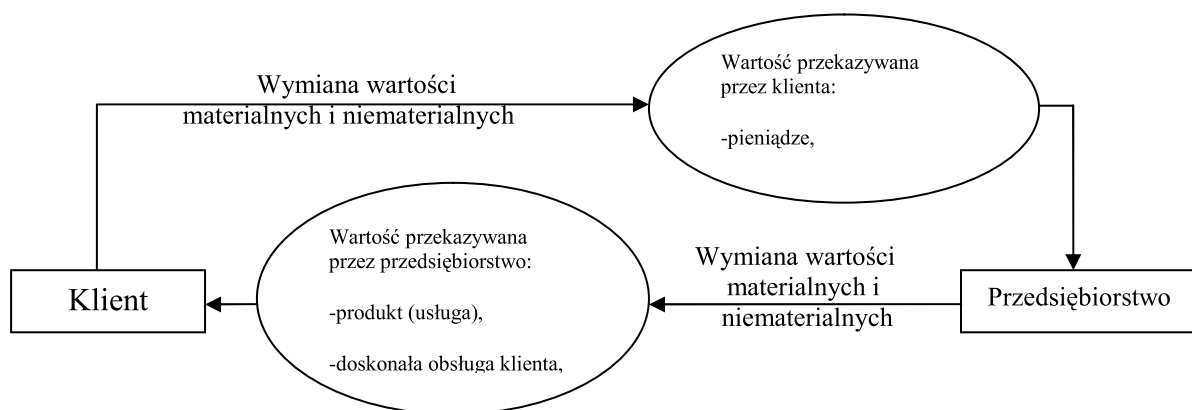
Relacje na rynku *B2B* to stosunki pomiędzy firmami oraz innymi instytucjami mającymi wpływ na działalność przedsiębiorstwa, w tym także na sprzedaż. Relacje te mogą być tworzone w sposób formalny lub nieformalny i mają charakter bezpośrednich, interakcyjnych kontaktów osób reprezentujących sprzedawcę, nabywcę lub inny podmiot.

Dzięki tym relacjom firma może zwiększyć skuteczność swojego działania, osiągnąć konkurencyjną pozycję rynkową, uatrakcyjnić swoją ofertę poprzez włączenie się nabywcy w proces tworzenia produktu, w efekcie zwiększając satysfakcję swoich klientów. Na szczególną uwagę zasługują właśnie relacje z dostawcami przyczyniające się do zwiększenia zadowolenia nabywcy ostatecznego<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> K. Fonfara, *Marketing w obrocie między firmami*, „Marketing i Rynek”, Nr 1, 1997, s. 2-8.

Kolejnym rodzajem relacji są relacje *B2C* (business to customer)<sup>16</sup>. Związki te powstają pomiędzy sprzedającym (producentem, firmą pośredniczącą w kanale dystrybucji) a odbiorcą ostatecznie konsumującym dany produkt lub usługę. Konsument jako finalny punkt odniesienia wielu przedsiębiorstw na rynku to podmiot, który konsumuje (zużywa) zakupione produkty, dobra materialne i usługi w celu zaspokojenia swoich potrzeb. W relacjach *B2C* znaczenie dla nabywcy, oprócz kupowanych dóbr, mają dodatkowe wartości, tj.: powiązania technologiczne, informacyjne, osobiste. Dodatkowo wspólne tematy z klientem, dzielenie z nim zainteresowań, podobieństwo gustów, wymiana doświadczeń zawodowych i osobistych, są doskonałym bodźcem do wytworzenia więzi emocjonalnych. Powodują one, że kupujący pozytywnie ocenia ofertę prezentowaną przez sprzedającego oraz postrzega szansę nawiązania współpracy z danym kontrahentem. W ocenie tej klient kieruje się wszystkimi dostarczonymi przez sprzedawcę wartościami, docenia ich wagę, co skutkuje tym, że nabywca jest mniej zorientowany na cenę. Wartość, którą otrzymuje klient podczas procesów zakupu to tzw. wartość konsumencka (customer value). Ma ona istotny wpływ na zachowanie klienta na rynku. Ważne dla relacji na *B2C* jest to, że klient, oprócz oczekiwanej wartości sam dostarcza innych wartości sprzedawcy (rys.1.4).

**Rys.1.4 Model przekazywania wartości w relacjach B2C w marketingu koncepcji relacji**



Źródło: J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 77.

Wysoki poziom oceny wartości konsumenckiej wpływa na poczucie zadowolenia oraz wzrost prawdopodobieństwa powtórzenia zakupu<sup>17</sup>. W skład wartości przekazywanej przez przedsiębiorstwo wchodzi między innymi: produkt, wysoki poziom obsługi, wytworzone dotychczas więzi oraz przyjaźń. To co klient dostarcza przedsiębiorstwu to: pieniądze,

<sup>17</sup> I. Otto, op. cit., s. 76.

zaufanie oraz lojalność. Problemem dzisiejszych czasów nie jest jednorazowa sprzedaż produktu, ale utrzymanie klientów i skłanianie ich do powtórnych zakupów. Relacje B2C przyczyniają się do kreowania wizerunku firmy postrzeganego przez finalnego klienta. Wizerunek ten jest w dużym stopniu kreowany przez konsumentów na podstawie dotychczasowych relacji z firmą, doświadczeń, opinii, która została wytworzona w środowisku kupujących. Nie powstaje on jednak wyłącznie w wyniku działań promocyjno-reklamowych, jak uważa dotychczas większość menedżerów<sup>18</sup>. Zadowolenie nabywcy bez wątpienia wpływa pozytywnie na tworzenie silnych relacji, trwałych więzi z firmą, co ma również znaczenie dla kształtowania lojalności klienta.

Na uwagę zasługują również relacje wewnątrz organizacji. W znaczeniu koncepcji marketingu partnerskiego one również mają duże znaczenie. W obecnych czasach, najcenniejszym zasobem firmy jest dobrze wykwalifikowany i efektywnie pracujący pracownik. Istotne jest, aby kontakty z pracownikami firmy kształtować podobnie jak w stosunku do klientów. Dlatego pracownicy często nazywani są klientami wewnętrznymi<sup>19</sup>. Relacje wewnętrzne powinny być ukierunkowane na potrzeby i oczekiwania pracowników. Ich satysfakcja skutkuje efektywnością pracy. Wpływając pozytywnie na jakość przebiegu procesów wewnątrz firmy oraz wartość oferty kierowanej na zewnątrz. Kształtowanie relacji wewnątrz organizacji ma na celu traktowanie pracowników firm jak klientów i dostawców wewnętrznych. Działania te pozwalają między innymi zredukować poziom rotacji kadr oraz poprawić poziom satysfakcji pracowników, dzięki odpowiednim systemom motywacyjnym. Pozytywne stosunki wewnątrz firmy wpływają na wzrost poziomu efektywności pracowników, zwiększenie ich zaangażowania oraz utożsamiania się z misją przedsiębiorstwa. Lepsze relacje wewnętrzne przyczyniają się również do pozytywnego postrzegania organizacji przez klientów z zewnątrz.

Długoterminowe relacje pomiędzy podmiotami wymiany oparte na współzależności osiągniętych celów spójne odpowiedzialnością, lojalnością, zaufaniem rozpoczynają jeden z docelowych etapów kształtowania więzi. Etap ten nazywa się partnerstwem. Satysfakcja klienta po dokonanej transakcji oraz wytworzenie relacji partnerskich jest istotnym czynnikiem przyczyniającym się do zwiększania przewagi nad konkurentami. Również Ch. Grönroos<sup>20</sup> uważa, że długotrwałe relacje są przyczyną zmniejszenia kosztów ponoszonych

<sup>18</sup> M. Mitreǵa, op. cit., s. 28.

<sup>19</sup> M. Rydel, S. Ronkowski, *Marketing partnerski*, „Marketing i Rynek” Nr 9, 1995, s. 8.

<sup>20</sup> Ch. Grönroos, op. cit., s. 322-333.



przez dostawcę (np. koszty jakości towarów, koszty realizacji dostaw) i odbiorcę ( np. koszty zmiany dostawcy, koszty związane z poszukiwaniem nowego odbiorcy). Warto również zwrócić uwagę, że niektóre relacje mogą okazać się nierentowne, nawet te długoterminowe. Dlatego budowanie długoterminowych relacji ma uzasadnienie wówczas gdy przynoszą one korzyści obydwu stronom relacji. W literaturze przedmiotu znaleźć można wiele klasyfikacji relacji. Kolejne przykładowe rodzaje relacji zaprezentowane zostały w tabeli 1.1.

**Tabela 1.1 Rodzaje relacji – przykładowe modele**

Model	Rodzaje relacji
„Firma i jej partnerstwa” P. Doyle	Koncentracja na utrzymywaniu relacji partnerskich w obrębie kanału dostaw, z partnerami wewnętrznymi oraz zewnętrznymi. Grupy relacji : - partnerstwo z klientami } kanał - partnerstwo z dostawcami } dostaw - partnerstwo zewnętrzne <sup>21</sup> - partnerstwo wewnętrzne <sup>22</sup>
„Model Gummessona”  E. Gummesson	- przewartościowanie marketingu (główna koncentracja na relacjach i interakcjach a nie narzędziach koncepcji marketingu 4p.)  - wysoki standard obsługi klienta , koncentracja na jego potrzebach.  - długoletnia współpraca.  - jakość oferowanych produktów.  Grupy relacji:  - relacje rynku klasycznego – relacje klasyczne <sup>23</sup> .  - relacje z rynkami specjalnymi – relacje specjalne.  - megarelacje <sup>24</sup>  - nanorelacje <sup>25</sup>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 55-57.

<sup>21</sup> Partnerzy zewnętrzni to: konkurencja, rząd , alianse strategiczne.

<sup>22</sup> Partnerzy wewnętrzni to: pracownicy, wydziały wewnętrzne oraz strategiczne jednostki biznesu.

<sup>23</sup> Relacje rynku klasycznego i relacje specjalne interpretowane są jako powiązania rynkowe obejmują następujące podmioty: dostawcy, klienci, konkurencja, inne podmioty rynkowe.

<sup>24</sup> Megarelacje oraz nanorelacje stanowią relacje pozarynkowe, nie mają one bezpośredniego związku na relacje na rynku. Megarelacje znajdują się poza rynkiem docelowym. Należą do nich mega sojusze, mega marketing, sieć powiązań międzyludzkich i społecznych.

<sup>25</sup> Nanorelacje oddziałują ku wnętrzu organizacji, relacje te mają wpływają na relacje rynkowe.



Analizując rodzaje relacji przedstawione w tabeli 1.1 można zwrócić uwagę na podobieństwo koncepcji autorów. Opracowane przez nich obydwaj modele zwracają uwagę na kształtowanie relacji z mikro otoczeniem oraz makro otoczeniem. Autorzy jednak w odmienny sposób nazywają i grupują relacje. P. Doyle w swoim modelu wskazuje kluczowy obszar relacji, nazywając go „kanałem dostaw”, czyli miejscem, gdzie dochodzi do najistotniejszych kontaktów uczestników mających bezpośredni wpływ na kształtowanie wartości dla klienta ostatecznego (klienci i dostawcy). W modelu „Firma i jej partnerstwa”, poza kanałem dostaw, autor wskazuje na znaczenie istniejących relacji zewnętrznych i wewnętrznych. Drugi model przedstawia cztery grupy relacji podstawowych, w obrębie których autor wyszczególnił ponad 30 rodzajów zidentyfikowanych przez siebie relacji. Liczba wymienionych relacji jest naprawdę spora. Porównując obydwaj modele „mega relacje” w koncepcji Gummenssona, są one utożsamiane z relacjami zewnętrznymi, gdyż, według autora, dotyczą one relacji znajdujących się poza podstawowym obszarem. Nie poświęcono w tym modelu dostatecznej uwagi istotnym relacjom wewnątrz organizacji. Model Gummenssona niewątpliwie dostarcza cennych informacji na temat rodzajów relacji rynkowych, jednak nazewnictwo tj.: *mega-relacje* czy *nano-relacje*, skłania do rozważań o wielkości lub skali tych relacji. Współcześnie, w czasach ostrej walki konkurencyjnej, jednakowego znaczenia nabiera każdy rodzaj relacji w otoczeniu przedsiębiorstwa, gdyż daje on nowe możliwości konkurowania.

Początki badań na temat relacji miały miejsce dopiero w 70-tych latach XX w i były prowadzone przez przedstawicieli tzw. Szkoły Nordyckiej (np.: Ch. Grönroos, E. Gummesson). Relacje jednak miały swój początek dużo wcześniej, kiedy dochodziło do pierwszych kontaktów bezpośrednich pomiędzy ludźmi. Różnorodność relacji, ich długotrwały charakter pomiędzy jej uczestnikami może się przyczyniać do wzrostu lojalności, zaufania, wzajemnego zrozumienia potrzeb oraz wspólnego poszukiwania wartości i dzielenia się jej korzyściami. Dzięki relacjom możliwe jest poszerzenie obszaru konkurowania o dodatkowe wartości tj.: powiązania informacyjne, technologiczne, przyjaźń a cena przestaje być najważniejszym wyznacznikiem atrakcyjności dla kupującego. Współcześnie, relacje z klientem stanowią najcenniejszy zasób firmy, a partnerstwo jest jednym z docelowych etapów, do którego starają się dążyć przedsiębiorstwa na rynku.





## 1.2 Proces kształtowania partnerstwa – istota, modele

Kontakty pomiędzy podmiotami rynkowymi mogą rozwijać się w kierunku coraz to mocniejszego zaciskania więzi (partnerstwa). Aby móc rozpocząć proces „kształtowania partnerstwa” konieczne jest wzajemne postrzeganie przez podmioty rynkowe znaczenia wspólnej długoterminowej współpracy. „Kształtowanie partnerstwa” to ciągły proces polegający na ewolucji dotychczasowych więzi z klientem w kierunku wspólnego poszukiwania i tworzenia nowych istotnych dla każdej ze stron (dostawca, klient) wartości oraz dzieleniu się wytworzonymi korzyściami w ramach wspólnej współpracy<sup>26</sup>. Podczas procesu „kształtowania partnerstwa” największe znaczenie odgrywają dotychczasowe oraz możliwe do stworzenia powiązania pomiędzy odbiorcą i dostawcą, a także umiejętne dostosowanie się struktur organizacyjnych partnerów do współpracy. Koncepcja marketingu partnerskiego stwarza możliwości świadomego zarządzania pozycją rynkową przedsiębiorstwa. Za skuteczność działania firmy w zakresie kształtowania relacji uznaje się jej zdolność do wytwarzania długookresowych stosunków partnerskich z podmiotami rynku<sup>27</sup>. Jak wskazuje J. Światowiec, relacje te mogą być tworzone między innymi na dwa sposoby. Pierwszy polega na osiągnięciu etapu partnerstwa na zasadzie formalnego kontraktu, drugi na ewolucji, która prowadzi do etapu partnerstwa<sup>28</sup>. Współpraca pomiędzy uczestnikami rynku na zasadach partnerskich jest możliwa dzięki procesowi kształtowania więzi z odpowiednimi jego uczestnikami. K. Fonfara w swojej pracy wskazuje na strategię partnerstwa polegającą na kształtowaniu trwałych relacji z jak największą liczbą podmiotów oraz partnerów firmy<sup>29</sup>. Opierając się na analizie S. Hunata i R. Morgana (rys.1.5), adwokatów firmy można interpretować jako: instytucje, organizacje, usługodawców, którzy wspomagają i koordynują działania firmy, wpływając pośrednio na sposób jej działania oraz proces wymiany zasobów<sup>30</sup>. Partnerzy (odbiorcy, dostawcy, pracownicy) to podmioty, z którymi firma współpracuje bezpośrednio i jej priorytetem jest kształtowanie partnerstwa z tymi grupami. K. Fonfara zwraca uwagę również, że wszystkie organizacje znajdujące się w otoczeniu firmy są opiniotwórcze i mają zdolność jej pozycjonowania<sup>31</sup>.

<sup>26</sup> I. H. Gordon, op. cit., s. 35-36.

<sup>27</sup> M. Rydel, S. Ronkowski, op. cit., s. 5.

<sup>28</sup> Zob. J. Światowiec, *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006, s. 128-146.

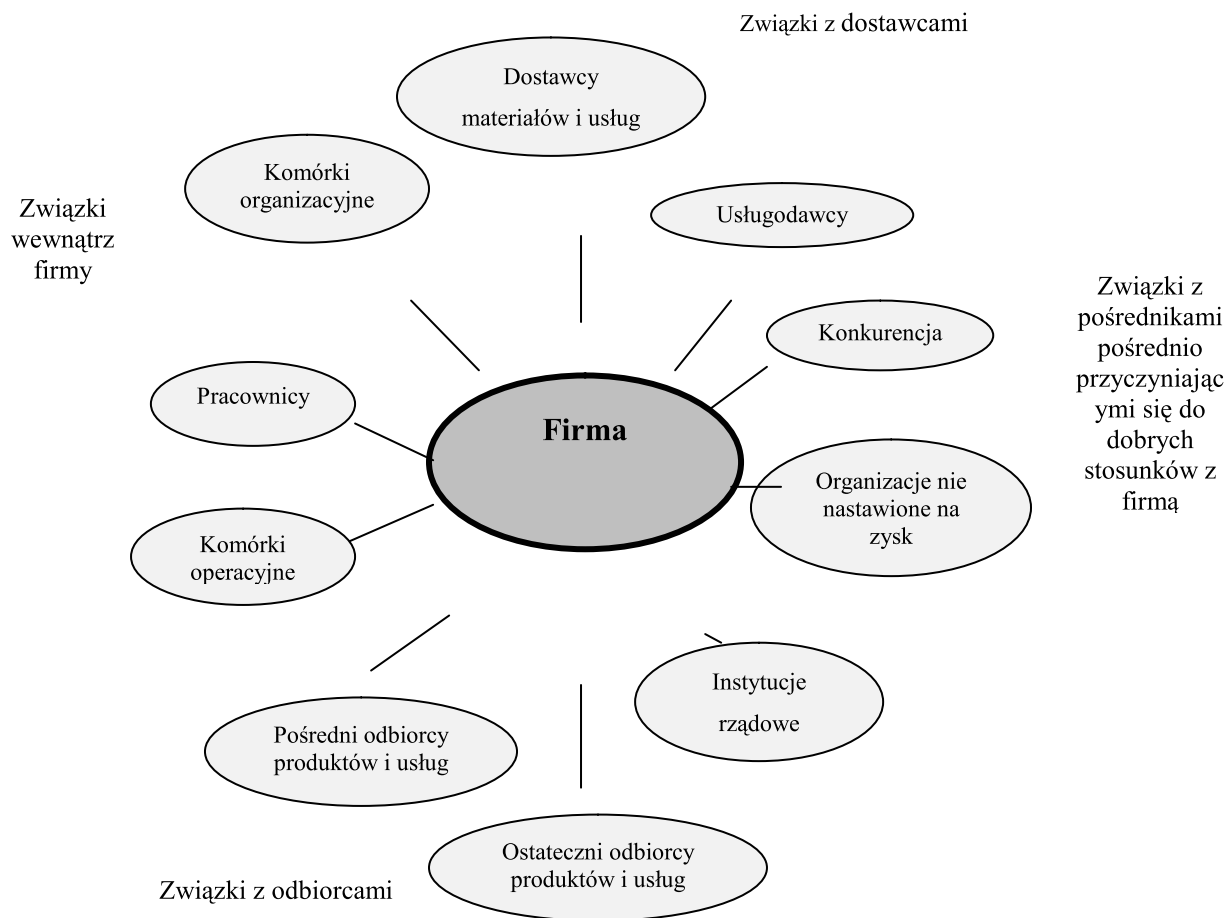
<sup>29</sup> K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999., s. 74-87.

<sup>30</sup> S. Hunt, R. Morgan, *Relationship Marketing in The Era of Network Competition*, „Marketing Management” 1994, Nr.1

<sup>31</sup> K. . Fonfara, op. cit., s. 74-87.



**Rys.1.5 Grypy podlegające relacjom partnerskim (S. Hunt, R. Morgan)**



Źródło: M.Rydel, S. Ronkowski, *Marketing partnerski, Marketing i Rynek*, Nr 9, Warszawa 1995, s. 8.

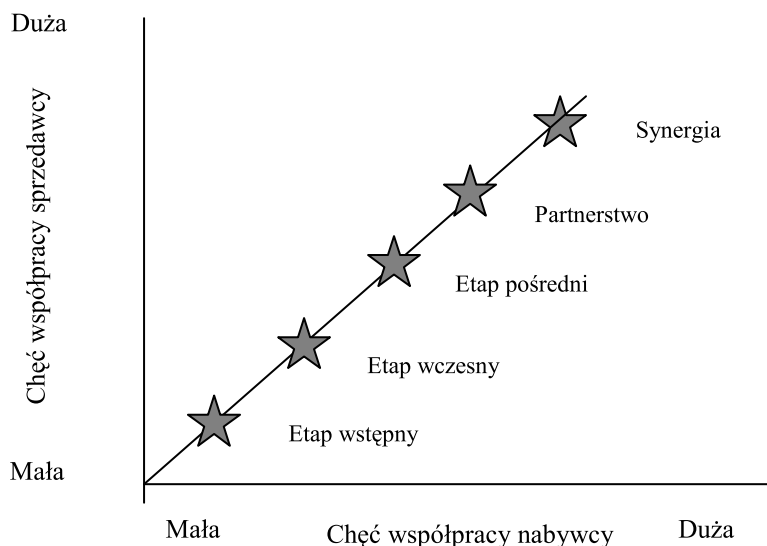
Jednym z modeli ujmujących podstawowe etapy kształtowania relacji jest model opracowany przez A.F. Millmana i K. Wilsona (rys.1.6). W modelu tym zostały przedstawione etapy kształtowania relacji pomiędzy klientem a sprzedającym, rozpoczynając od fazy wstępnej, kolejno poprzez etapy: wczesny i pośredni, dalej partnerstwo i synergia. Na kolejnych szczeblach tworzenia więzi można zaobserwować rosnące zaangażowanie obydwu stron wymiany, co skutkuje rosnącymi korzyściami dla każdej z nich. Wraz ze wzrostem poziomu współpracy w procesie tworzenia związku wzrasta liczba wspólnych punktów pomiędzy kupującym a dostawcą. Początkowe relacje typu „jeden na jednego”<sup>32</sup> przekształcają się w związki grupowe, a dawne jednorazowe transakcje nabierają charakteru

<sup>32</sup> Relacje „jeden na jednego” są związkami pomiędzy dostawcą i odbiorcą, gdzie uczestniczące w nich strony są reprezentowane przez pojedyncze osoby.



trwałej współpracy. Model kształtowania relacji według A.F. Millmana oraz K.J. Wilsona przedstawiono na rys 1.6.

**Rys.1.6 Model kształtowania więzi z kluczowymi klientami**



Źródło: P. Cheverton, *Zarządzanie kluczowymi klientami, Jak uzyskać status głównego dostawcy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 44.

Proces ewolucji kształtowania więzi nie jest samoczynnym procesem, lecz rezultatem sprawnego zarządzania. Efekty owego zarządzania są widoczne dopiero w dłuższej perspektywie czasu, nawet kilku lat - pod warunkiem dobrowolnego zaangażowania każdej ze stron. Kolejne etapy rozwoju relacji występują następująco po sobie. Etap partnerstwa można rozpocząć wtedy, gdy poprzedzające etapy zostały zrealizowane, a przyszła współpraca będzie się dalej wiązała z obustronnymi korzyściami. Na każdym etapie budowania relacji występują charakterystyczne silne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia wpływające na jej uczestników<sup>33</sup>. „Etap wstępny” polega na przeprowadzeniu wnikliwego wywiadu (częste pytania, uważne słuchanie, dokładana obserwacja kupującego) z klientem dzięki któremu dokładnie można poznać jego potrzeby. Duży sukces może osiągnąć ten sprzedawca, który najwięcej uwagi poświęci potrzebom klientów. Na tym etapie istnieje

<sup>33</sup>P. Cheverton, *Zarządzanie kluczowymi klientami, Jak uzyskać status głównego dostawcy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 44.

również prawdopodobieństwo niepowodzeń, spowodowane głównie brakiem dostatecznej wiedzy o klientach i ich przyzwyczajeniach oraz o działaniach konkurencji. Na etapie wstępnym, częstym zachowaniem wielu firm jest intensyfikacja działań reklamowych poprzez rozpowszechnianie ulotek, folderów, katalogów. Działanie w ten sposób nie do końca jest zgodne z ideą marketingu partnerskiego, gdyż w początkowej fazie wytwarzania długotrwałych relacji najistotniejszym aspektem jest umiejętne odczytanie potrzeb klienta i przedstawienie ich jako ważnych do spełnienia z punktu widzenia dostawcy.

Zaistnienie kolejnego etapu jest uwarunkowane zmianą sposobu myślenia każdej ze stron. Klienci często porównują swoich dostawców sugerując się wyłącznie kryterium ceny. Pomijają jednak oni w ten sposób wiele innych istotnych zalet współpracy ( szybka dostawa, poziom wiedzy sprzedającego, dotychczasowe relacje). Cena dla większości odbiorców nich głównym wyznacznikiem wpływającym na podejmowanie decyzji. Relacjom, które mają doprowadzić do etapu partnerstwa, musi sprzyjać zmiana tego sposobu postrzegania. Na tym etapie rozwoju relacji atrakcyjność przyszłych partnerów powinna być kreowana poprzez wartość, jaką mogą sobie wzajemnie dostarczyć. Tą wartością nie koniecznie musi być najniższa cena. Może nią być: szybka dostawa, wiedza sprzedającego, wysoka jakość obsługi, szybki i profesjonalny serwis, oferowane szkolenia produktowe i prezentacje indywidualne. Gdy zwiększa się wartość związku, zmienia się stosunek zysków do ponoszonych kosztów. Kierując się tą zależnością kontrahenci powinni dostrzegać chęć przystąpienia do długoterminowej współpracy, jako możliwości dalszego rozwoju. Zmianie również powinien ulec sposób myślenia na temat wzajemnie zajmowanych pozycji podczas osiągania celów. Aby móc dążyć ku partnerstwu, konieczne jest postrzeganie klienta i dostawcy jako partnerów, wspólników, a nie oponentów, którzy osiągają zyski jeden kosztem drugiego<sup>34</sup>.

Kolejna faza rozwoju „*etap wczesny*” rozpoczyna się w momencie, kiedy kupujący i sprzedający dostrzegają znaczenie możliwych do zrealizowania wspólnie celów i zaczynają dostrzegać korzyści, jakie dla każdego z nich niesie współpraca. Na tym etapie rozwoju relacji transakcje pomiędzy kupującym a sprzedającym zaczynają się powtarzać. Pomiędzy stronami buduje się zaufanie, które jest spoiwem łączącym klienta i dostawcę. Taki związek ma dużą wartość gdyż jest oparty na więzi emocjonalnej. Podczas kontaktów odbiorcy i dostawcy dochodzi nie tylko do wymiany towarów za środek płatniczy, ale oprócz tego

---

<sup>34</sup> K. Storbacka, op. cit., s. 21-23.



wymieniane są inne wartości takie jak m.in.: uczucia, wiedza i czynności<sup>35</sup>. Na „etapie wstępnym” może jeszcze dojść do próby realizacji indywidualnych celów, orientacja transakcyjna oraz strony podczas podejmowania decyzji mogą się kierować wyłącznie indywidualnymi korzyściami. Faza ta daje poczucie bezpieczeństwa dla każdej ze stron ponieważ na tym etapie mogą one kontrolować związek i nie ujawniać szczegółowych informacji na temat swoich organizacji, pozostając nadal w pełni niezależnymi podmiotami. Kapitał wiedzy i umiejętności na tym etapie jest nieefektywnie wykorzystywany przez uczestników wymiany. Istnieje ograniczony transfer informacji spowodowany chęcią dominacji przez nabywcę w negocjacjach. Istotny dla dalszego rozwoju relacji w tej fazie jest brak rotacji na stanowiskach kontaktowych (uczestniczących bezpośrednio w procesie sprzedaży). W razie odejścia z pracy przez pracownika firmy dostawcy lub odbiorcy dochodzi do zerwania więzi, i co za tym idzie kształtowanie relacji trzeba rozpocząć od nowa. Niekorzystne znaczenie w tej fazie ma również ograniczony dostęp do procesów wewnętrznych kupującego. Sprzedawca nie zna końcowej drogi sprzedawanych produktów, nie posiada informacji na temat opinii o użytkowaniu oraz nie wie o ewentualnych zaistniałych problemach. Kluczowego znaczenia nabiera informacja o kliencie, która staje się istotnym narzędziem w walce z największymi i najbardziej dokuczliwymi konkurentami<sup>36</sup>.

„*Etap pośredni*” jest okresem przejściowym pomiędzy orientacją na transakcje kupna-sprzedaży, a charakterystyczną dla etapu partnerstwa siatką powiązań, polegającą na licznych formalnych i nieformalnych kontaktach sprzedającego z różnymi podmiotami rynku<sup>37</sup>. W fazie tej, niektóre działania pełnione przez sprzedającego i kupującego w procesie sprzedaży nie są przez nich zrozumiałe. Ze strony nabywcy nadal występuje obawa rozwoju kontaktów ze sprzedającym, które sięgają coraz większych rozmiarów i są trudne do kontrolowania. Dlatego aby zminimalizować niepewność klienta na tym etapie powinien być on regularnie informowany o zmianach w ofercie dostawcy, warunkach współpracy oraz nowych strategiach dostawcy.

Dzięki zrealizowaniu kolejnych strategii kształtujących partnerstwo tj. : budowanie wzajemnego zaufania, realizacja wspólnych przedsięwzięć, umocnienie barier wyjścia oraz wejścia dla konkurencji możliwe jest ostateczne zrealizowanie etapu partnerstwa. Partnerska współpraca wiąże się on z długimi (nawet kilku lat) oczekiwaniami i dokonanymi wysiłkami

---

<sup>35</sup> Ibidem, s. 43-52.

<sup>36</sup> P. Cheverton, op. cit., s. 53-54.

<sup>37</sup> K. Fonfara, op. cit., s. 2-8.

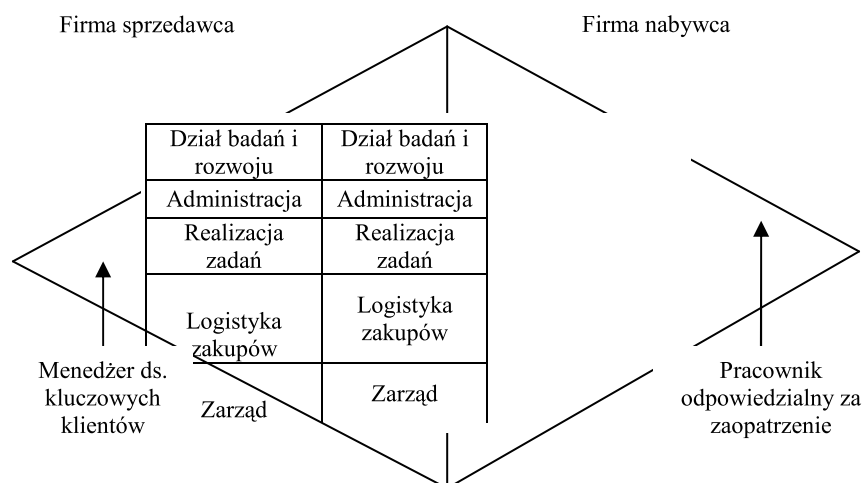
poniesionymi przez sprzedającego i kupującego. Realizowane strategie na drodze prowadzącej do partnerstwa przedstawia tabela 1.2.

**Tabela 1.2 Strategie budowania relacji partnerskich z nabywcą**

Budzenie zaufania	Wspólne przedsięwzięcia z nabywcą	Umocnianie barier wyjścia dla nabywcy	Tworzenie barier wejścia dla konkurentów.
regularne wizyty u klienta, zaangażowanie kadry, wysokiego szczebla, wspomaganie specjalnych, wydarzeń klienta, dotrzymywanie złożonych obietnic, otwarta komunikacja, dzielenie się wspólnymi problemami, ostrzeżenie przed zagrożeniami, elastyczność i empatia, aktywność towarzyska, (wspólne rozrywki)	przydzielanie klientowi, swoich pracowników, tworzenie wspólnych, zespołów projektowych, współpraca nad badaniami rynkowymi, wspólna baza klientów, wspólny dział B + R,	uzależnienie klienta od własnej pomocy technicznej, stosowanie rabatów, retrospektywnych wypożyczanie (udostępnianie) wyposażenia, długoterminowe kontrakty, pomoc finansowa, zapewnienie profesjonalnych szkoleń i doradztwa,	dbałość o konkurencyjne ceny, wysoka jakość produktów, elektroniczne więzi, rozbudowana sieć kontaktów, udział w planowaniu długoterminowym, uczestnictwo w zespołach do spraw innowacji,

Źródło: J. Świątowiec, *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006, s. 139.

Wspólna realizacja strategii w przyszłości może zaowocować wieloma korzyściami. Zobowiązania partnerów na etapie partnerstwa tworzą więź, która wyklucza innych graczy rynku poprzez zbudowane bariery wejścia. Tutaj znacząca jest rola zaufania, dzięki któremu „partnerzy” udostępniają sobie coraz więcej informacji oraz dokonują wspólnych przedsięwzięć. Wówczas taka relacja ma znaczący wpływ na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Dzięki umocnianym barierom wyjścia sprzedający zmiernia ku statusowi głównego dostawcy, a przedsiębiorstwo może myśleć o stabilnych warunkach działania w dłuższym okresie. Przedstawienie sfer integracji pomiędzy firmą nabywcy a firmą sprzedawcy w partnerstwie zilustrowano na rys. 1.7.

**Rys.1.7 Integracja przedsiębiorstw w etapie partnerstwa**

Źródło: P. Cheverton, *Zarządzanie kluczowymi klientami, Jak uzyskać status głównego dostawcy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 49.

Według A. Czubały, partnerstwo polega na intensywnej współpracy pomiędzy kontrahentami powstałej podczas interakcji w długim horyzoncie czasowym. Relacje te cechuje wspólna odpowiedzialność, zaufanie, zobowiązania w zakresie technologii, informacji, relacji osobistych, które przyczyniają się do powstawania obustronnych korzyści<sup>38</sup>. Najważniejszymi korzyściami partnerskiej współpracy jest: powtarzalność transakcji, a co za tym idzie wzrost poziomu przychodów, rozwój technologiczny, dzięki przepływowi istotnych informacji pomiędzy kupującym a sprzedającym, redukcja kosztów związana ze zmniejszeniem liczby dostawców. Dzięki tej formie współdziałania często dochodzi do integracji systemów administracyjnych, logistycznych, informatycznych w firmach partnerów. Według M. Urbaniaka, zaletą partnerskiej współpracy jest możliwość szybkiej reakcji na zgłaszane potrzeby partnera za sprawą wytworzonych więzi o charakterze: technicznym, społecznym oraz ekonomicznym. Częste kontakty z klientem za pośrednictwem spotkań bezpośrednich, Internetu, czy telefonu i dyskusje (często na luźne tematy), mogą dostarczyć cennych informacji o oczekiwaniach, preferencjach, motywach podejmowania decyzji przez nabywców. Partnerstwo z klientem, dzięki obustronnej komunikacji wpływa na poprawę atrakcyjności oferty, podniesienie poziomu obsługi klienta, udoskonalenie funkcjonowania serwisu, skracanie czasu realizacji zamówień. Stwarza również możliwość prowadzenia badań rozwojowych. Dzięki nawiązaniu partnerskiej współpracy podmioty

<sup>38</sup> A. Czubała, *Dystrybucja produktów*, PWE, Warszawa 2001, s. 190.

uczestniczące w związku oszczędzają czas związany z poszukiwaniem nowych dostawców oraz ponoszą mniejsze ryzyko. Relacje partnerskie, dzięki zaangażowaniu klienta w proces produkcji, przyczyniają się do skracania cyklu wprowadzenia innowacji, pozwalają indywidualnie reagować na potrzeby odbiorców, obsługę napraw gwarancyjnych i pogwarancyjnych. W ten sposób klient uczestniczy w tworzeniu wartości dla siebie. Budowanie długoterminowych relacji partnerskich wymaga umiejętnego odnalezienia wspólnych celów, współzależnego działania, zaangażowania i wspólnych interakcji głównych komórek w przedsiębiorstwach partnerów. Osoby pracujące w zintegrowanych działach sprawują podwójne funkcje. Oprócz zadań podstawowych związanych z zajmowanym stanowiskiem, realizują marketing partnerski (tzw. part-time marketers)<sup>39</sup>.

Kolejną fazą w procesie kształtowania relacji jest etap *synergii*, charakteryzujący się całkowitą symbiozą firm nabywcy i sprzedawcy. Na etapie synergii widoczne jest duże zaangażowanie po obu stronach partnerów. Przedsiębiorstwa wspólnie prowadzą prace badawczo-rozwojowe oraz razem uczestniczą w przedsięwzięciach związanych z wytwarzaniem produktów i ich sprzedażą. Pomędzy firmami partnerów w tej fazie rozwoju relacji następuje swobodny przepływ informacji na temat ponoszonych kosztów i realizowanych marż. Współpracujące ze sobą przedsiębiorstwa wzajemnie korzystają ze swoich zasobów, nawet ludzkich. Firmy współpracujące ze sobą na zasadzie synergii wspólnie tworzą i realizują strategie marketingowe.

W omawianych etapach kształtowania relacji, wraz z przejściem do kolejnej fazy, zwiększa się ryzyko podejmowanych przez strony działań. Możliwość przejścia do kolejnego etapu budowy więzi warunkują pewne czynniki. Dzięki działaniom wspomagającym rozwój relacji tj.: zaufanie, konformizm, orientacja na potrzeby partnera, możliwe jest przejście do kolejnej fazy rozwoju relacji. (tabl.3). Poniższa tabela przedstawia jak zachowanie każdej ze stron wpływa na kształtowanie partnerstwa. Na uwagę między innymi zasługują takie czynniki jak: poziom cen prezentowany przez dostawcę w odniesieniu do konkurencji oraz zaufanie które zostało zbudowane za sprawą dokonanych już transakcji.

---

<sup>39</sup> M. Urbaniak, *Budowanie relacji partnerskich między dostawcami a klientami na rynku B2B*, „Logistyka”, nr 3, 2008, s.54-55.



**Tabela 1.3 Kluczowe czynniki warunkujące osiągnięcie kolejnego etapu relacji**

<b>Etap relacji</b>	<b>Czynnik</b>
<b>Etap początkowy</b>	- <b>orientacja na potrzeby partnera</b> (każda ze stron ze stron przedstawia wspólne cele i bierze pod uwagę wspólny punkt widzenia biorąc pod uwagę zdanie drugiej strony) - <b>porównywalna cena</b> w stosunku do konkurencji
<b>Etap wczesny</b>	- <b>konformizm</b> (strony dążą do osiągnięcia wspólnych celów i korzyści) - <b>przyjazne próby nawiązania współpracy</b> (są odbierane jako wzmocnienie pozycji) - <b>niska cena</b> w porównaniu do konkurentów.
<b>Etap pośredni</b>	- <b>zdobycie zaufania</b> spowodowana satysfakcją z dokonanych już transakcji (szybka dostawa towarów, minimalizacja pomyłek w realizacji zamówień)
<b>Etap partnerstwa</b>	- <b>zwiększenie zaufania</b> spowodowana serią powodzeń w transakcjach prowadzących do obniżenia kosztów przez obydwie ze stron. - <b>stabilność cen</b> , która powoduje wzrost satysfakcji z dokonywanych zakupów. - <b>koncentracja na partnerze</b> , nie pomijanie partnera w przekazywaniu istotnych informacji stwarzających odczucie zainteresowanie wspólna współpracą.

Źródło: P. Cheverton, *Zarządzanie kluczowymi klientami, Jak uzyskać status głównego dostawcy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s.45-62.

Istotną cechą partnerskiej współpracy jest to, że umożliwia ona umocnienie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw zaangażowanych w te relacje. Na rynkach, cechujących się dużą liczbą uczestników istnieje podobieństwo oferowanych przez konkurentów produktów oraz promocji – konkurencja doskonała. W tak trudnych do konkurowania warunkach istnieje rywalizacja do której najczęściej używanym narzędziem jest obniżka ceny. Sprzedający obniżając cenę zmniejszają w ten sposób swoje zyski spowalniając tym samym swój dalszy rozwój. W związku z brakiem stabilizacji cen na tym rynku oraz różnicami w ich poziomie, klienci nie mają podstaw do okazywania lojalności w stosunku do swoich dostawców. Długoterminowe relacje są ceną propozycją dla przedsiębiorstw doskonale konkurujących. Umożliwiają one między innymi obniżenie kosztów i zwiększenie satysfakcji klientów. Dzięki koncentracji na kluczowych odbiorcach i znajomości ich potrzeb możliwe jest dostosowanie działań promocyjnych w rzeczywistym czasie do konkretnej grupy odbiorców.

Jednym z wielu efektów działań formie partnerstwa jest stała baza lojalnych klientów, którzy zapewniają regularne przychody i zmniejszą ryzyko związane z przejściem do konkurencji<sup>40</sup>. Możliwość zastosowania koncepcji marketingu partnerskiego jest jednak uwarunkowana szerokim wachlarzem determinantów otoczenia bliższego i dalszego wpływających na jakość stosowanych relacji. Zdolność interpretacji jak największej liczby czynników oraz umiejętność dostosowania się do nich ma kluczowe znaczenie dla, kształtowania omawianych długoterminowych związków.

### 1.3 Uwarunkowania kształtowania relacji partnerskich

Kształtowanie relacji partnerskich wśród przedsiębiorstw uwarunkowane jest od wszystkich sfer ich działania oraz otoczenia w którym się znajdują. W literaturze przedmiotu przedstawiono wiele czynników warunkujących proces kształtowania relacji w kanałach dystrybucji. Liczba czynników wpływających na budowanie trwałych stosunków jest bardzo liczne i trudne jest zidentyfikowanie wszystkich możliwych powodów, dla których relacje mogą się kształtować lepiej lub gorzej. Oprócz poniżej wymienionych czynników wpływających na tworzenie relacji długookresowych istnieje jeszcze wiele innych o różnym znaczeniu. Warto również dodać, że dla każdej organizacji, w zależności od branży, w której działa, rodzaju oferowanych dóbr (produktów lub usług) lokalizacji, konkurencji, istnieje odmienny zestaw czynników warunkujących efektywny rozwój relacji (osiągnięcie partnerstwa). Analizując problem uwarunkowania relacji partnerskich z punktu widzenia tematu pracy poniżej przedstawiono te najistotniejsze.

Najogólniej ujmując, na skuteczność kształtowania długoterminowych więzi mają wpływ czynniki tkwiące w otoczeniu organizacji, dalszym (makrootoczenie) oraz bliższym (otoczenie konkurencyjne), ogólnych jego cechach oraz w samym przedsiębiorstwie. Makrootoczenie jest zespołem uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstwa wynikających z jego lokalizacji w danym kraju, regionie, strefie klimatycznej. Uwarunkowania te kształtują się również pod wpływem systemów politycznych, prawnych oraz warunków, w których przedsiębiorstwo działa. Podstawową cechą makrootoczenia jest jego zdolność do określania możliwości działania lub rozwoju. Na czynniki tkwiące w otoczeniu dalszym przedsiębiorstwo nie ma wpływu. Ich charakter jest jednostronny. Analiza makrootoczenia

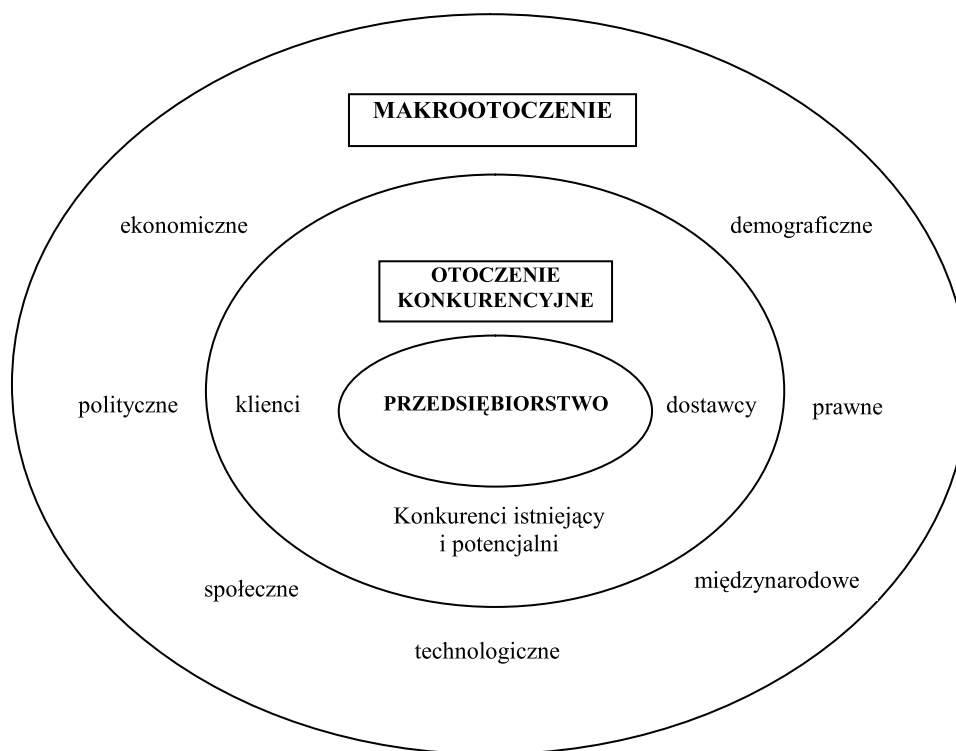
---

<sup>40</sup> A. Dejnaka, CRM, op. cit., s. 13-15.



dostarcza informacji na temat szans i zagrożeń, które mogą wpłynąć na działalność przedsiębiorstwa. Otoczenie konkurencyjne tworzą podmioty gospodarcze powiązane kooperacyjnie lub konkurencyjnie z przedsiębiorstwem. Zalicza się do nich: odbiorców, dostawców, konkurentów istniejących oraz potencjalnych. Cechą charakterystyczną otoczenia konkurencyjnego jest tzw. "sprężenie zwrotne" czyli występowanie wzajemnych oddziaływań pomiędzy jego a przedsiębiorstwem. Oddziaływania te stwarzają możliwość kształtowania indywidualnych relacji z każdym podmiotem otoczenia konkurencyjnego<sup>41</sup>. Na tworzenie relacji partnerskich wpływ mają również czynniki wewnątrz organizacyjne, które można zidentyfikować za pomocą analizy strategicznej organizacji pod względem: ekonomicznym, technologicznym, społecznym, kulturowym, marketingowym. Czynniki te nie zawsze są kontrolowane przez przedsiębiorstwo i niełatwo podlegają zarządzaniu. Na rys. 1.8 przedstawiono grupy czynników wynikające z makrootoczenia i otoczenia konkurencyjnego warunkujące zachowanie przedsiębiorstw na rynku.

**Rys.1.8 Czynniki otoczenia przedsiębiorstw**



Źródło: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s.36.

Warto zwrócić uwagę, że otoczenie stwarza niejednakowe warunki funkcjonowania, niezależne od uczestników, ich woli oraz działań. Konfiguracja czynników, ich znaczenie,

<sup>41</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 34-35.

oraz charakter (pozytywny lub negatywny) jest zależny od specyfiki sektora, rodzaju nabywców, potrzeb i oczekiwań, technologii, lokalizacji firm oraz położenia rynków na mapie politycznej<sup>42</sup>. Opierając się na analizie strategicznej przedsiębiorstwa zaproponowanej przez G. Gierszewską i M. Romanowską, można podjąć próbę wskazania czynników makro otoczenia warunkujących kształtowanie relacji (tab1.4).

**Tabela 1.4. Czynniki determinujące kształtowanie relacji partnerskich**

<b>Czynniki makrootoczenia warunkujące kształtowanie partnerstwa</b>		
<b>Grupa czynników</b>	<b>Przykładowe czynniki</b>	
Otoczenie ekonomiczne	- stopa wzrostu ekonomicznego - stopa inflacji - poziom dochodów ludności	- poziom stopy procentowej - stopa bezrobocia - kurs walutowy
Otoczenie technologiczne	- liczba operatorów usług telekomunikacyjnych. - liczba osób posiadająca dostęp do Internetu. telekom.	- zasięg sieci telekom. - poziom kosztów usług
Otoczenie społeczne	- poziom edukacji konsumenckiej - upowszechnienie Internetu - poziom dochodów społeczeństwa	- kultura narodowa - kultura narodowa i międzynarodowa
Otoczenie demograficzne	- wiek - poziom wykształcenia zawodowego - poziom wykształcenia informatycznego	
Otoczenie polityczne i prawne	- normy relacji - przepisy i ustawy prawne - polityka zagraniczna i krajowa	
Otoczenie międzynarodowe	- poziom przemysłu w innych krajach - restrykcje, sankcje, dyskryminacja	- transfer technologii

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o : G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 38-48.

W obrębie *otoczenia ekonomicznego* kluczowe znaczenia dla tworzenia relacji mają: wzrost ekonomiczny, poziom dynamiki stopy procentowej, stopa bezrobocia, dochody gospodarstw domowych, stopa inflacji i kurs walutowy. Wzrost ekonomiczny pociąga za sobą w konsekwencji wzrost konsumpcji, co wpływa na różnorodność relacji pomiędzy sprzedającymi i kupującymi, które ostatecznie mogą nabrać charakteru partnerstwa. Wysokość stopy procentowej również wpływa na popyt. Im mniejsza wartość stopy procentowej, tym wzrasta zainteresowanie kredytami, oraz zakupami. Podobne znaczenia dla wielkości konsumpcji ma poziom dochodów. Wraz ze wzrostem dochodu wzrasta znaczenie czynników poza cenowych podczas dokonywanych zakupów. Z kolei, wraz ze wzrostem inflacji maleje siła nabywcza klientów, którzy są mniej skłonni nawiązywać długoterminową

<sup>42</sup> R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem, aspekty strategiczne*, PWN, Warszawa 1996, s. 70.

współpracę. Podobne znaczenie dla relacji ma stopa bezrobocia. Istotnym czynnikiem w branżach opierających się na działalności importowej jest poziom kursu walutowego. Atrakcyjne ceny towarów importowanych stanowią podstawę zainteresowania współpracą podmiotów rynkowych, i ułatwiają nawiązywanie kontaktów długookresowych. Spośród wyżej wskazanych czynników z grupy otoczenia ekonomicznego najbardziej dynamiczny wpływ na kształtowanie relacji partnerskich ma właśnie kurs walutowy. Dzięki dużym różnicom wartości waluty w krótkim okresie czasu możliwe jest otwarcie nowych rynków sprzedaży (nowych kontaktów z klientami). Pozostałe wymienione powyżej czynniki zaliczane do otoczenia ekonomicznego wpływają na kształtowanie relacji partnerskich jednak w mniej istotny dynamiczny.

Analizując elementy *otoczenia technologicznego* dostrzega się iż, możliwość indywidualnej komunikacji pomiędzy podmiotami rynku jest uwarunkowana poziomem rozwoju infrastruktury teleinformatycznej (Internet, telefonia komórkowa i stacjonarna). Dzięki rozwojowi Internetu możliwe stały się nowe formy komunikacji pomiędzy podmiotami rynku (strony WWW, e-mail, komunikatory). Ograniczeniem w ich zastosowaniu są: słaba gęstość sieci telekomunikacyjnych, brak na polskim rynku (konkurenta dla monopolisty TP SA.) silnego dostawcy który zachęcałby osoby w różnym wieku do korzystania z Internetu oraz usług telekomunikacyjnych, nadal wysoki koszt usług. Biorąc pod uwagę liczbę gospodarstw domowych pod względem wyposażenia w komputery, można zaobserwować stosunkowo małą ich liczbę przypadającą na jednego mieszkańca w porównaniu do średniej UE<sup>43</sup>. Czynniki te stanowią barierę dla komunikacji co bezpośrednio wpływa na skuteczność relacji.

Duże znaczenie dla tworzenia relacji partnerskich mają czynniki zaliczane do *otoczenia społecznego*. J. Światowiec, na podstawie przeprowadzonych badań wśród około 130 przedsiębiorstw znajdujących się w południowej Polsce zauważyła niewielki związek pomiędzy zaufaniem, satysfakcją z dotychczasowej współpracy o rozwoju długookresowych więzi. Przedsiębiorstwa które brały udział w badaniu nie dostrzegają długookresowych relacji jako sposobu konkurencji na rynku<sup>44</sup>. Na tej podstawie można stwierdzić, że w Polsce nadal jeszcze niewielu menedżerów wykazuje strategiczne podejście do koncepcji marketingu partnerskiego, a brak zaufania, pomiędzy podmiotami współpracującymi wpływa hamująco na rozwój dalszych więzi. Kolejnym czynnikiem

<sup>43</sup> M. Mitrega, op. cit., s. 119-122.

<sup>44</sup> J. Światowiec, op. cit., s. 166-167.



wpływającym na długookresowe relacje jest poziom edukacji konsumenckiej. Kształcenie konsumentów od najmłodszych lat pozwala im dokonać refleksji nad indywidualnymi wzorcami konsumpcji. Edukacja konsumencka dostarcza wiedzy na temat racjonalizacji potrzeb, sposobów ich zaspokajania, zakupów oraz procesów związanych z wykorzystywaniem i użytkowaniem posiadanych zasobów<sup>45</sup>. Poziom edukacji konsumenckiej przyczynia się do dostrzegania przez konsumentów dóbr i usług wysokiej jakości, a co za tym idzie wzrostu siły nabywczej klientów, którzy wymagają intensyfikacji kontaktów podczas procesów sprzedaży.

Dla partnerskiej współpracy firma-klient w szerszym zakresie przestrzennym (od lokalnego po międzynarodowy) znaczenie mają również czynniki kulturowe. Kultura jest kodem pozwalającym nadawać i odbierać informacje w kontekście ram interpretacyjnych, a elementy kultury tj. artefakty, normy, język również mają wpływ na zachowanie stron w relacjach<sup>46</sup>. Znajomość ram interpretacyjnych w obrębie danego systemu kulturowego jest ważną cechą ułatwiającą rozwój kontaktów a zwłaszcza zagranicznych. Istnieją kultury, które są zorientowane na bliskie kontakty i partnerskie relacje oraz takie, którym trudno osiąga się bliskie stosunki z innymi podmiotami (zorientowanymi na transakcje szybkie i jednorazowe). Różnica kultur może spowodować tzw. dystans kulturowy. Partnerzy mogą inaczej postrzegać takie wartości jak: zaufanie, terminowość, solidność, co wpływa ograniczająco na rozwój relacji

Kolejnym elementem makrootoczenia jest *otoczenie demograficzne*. Jednym z czynników zaliczanych do otoczenia demograficznego i wpływających na partnerstwo jest poziom wykształcenia informatycznego. Zdolność korzystania z technologii Internetu, umiejętność obsługi poczty e-mail, komunikatorów internetowych, poprawia sprawność komunikacji między podmiotami wymiany rynkowej umożliwiając kształtowanie indywidualnych relacji. Na uwagę zasługuje rola państwa stwarzającego możliwość edukacji z zakresu obsługi technologii informatycznej. Innym czynnikiem należącym do otoczenia demograficznego jest wiek stron uczestniczących w relacjach partnerskich, który również warunkuje jakość relacji.

*Otoczenie polityczne i prawne* normują warunki dla kształtowania partnerstwa. Poprzez regulacje w sferze politycznej i prawnej zmieniają się warunki konkurowania przedsiębiorstw.

---

<sup>45</sup>Edukacja konsumencka elementem kształcenia ustawicznego – projekt DOLECTA, [http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul\\_v2.php?numer=23&id=517](http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul_v2.php?numer=23&id=517), data odczytu: 24.08.2009

<sup>46</sup>N. Potoczek, K. Warmińska, Multimedialny CD-ROM, WSB-NLU 2004

Decyzje polityczne mogą wpływać na zmiany funkcjonowania przedsiębiorstw, reorientację dotychczasowych działań np.: poprzez otwarcie atrakcyjnych rynków zagranicznych<sup>47</sup>. Uwarunkowania prawne również wpływają na skuteczność marketingu partnerskiego. Możemy zaliczyć do nich: regulacje z zakresu ochrony konkurencji (ustawa o nieuczciwej konkurencji) i konsumenta, oraz ochrony danych osobowych (ochrona numeru IP, adresu e-mail) oraz handlu elektronicznego (umowy transakcji dokonanych na odległość), a wśród nich wiele ustaw regulujących prawo handlowe np.: standard umów kupna-sprzedaży oraz prawo podatkowe<sup>48</sup>.

*Otoczenie międzynarodowe* jest układem czynników krajowych i zagranicznych znajdujących się w obrębie danego kraju. Warunkują one możliwość podjęcia ekspansji terytorialnej jak i zagrożenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa na obecnym rynku krajowym, rozwój przemysłu, transfer technologii. Wraz z poszerzaniem rynków wzrasta możliwość nawiązywania kontaktów i tworzy się nowy obszar na którym można stosować koncepcje marketingu partnerskiego.

Kolejną grupą czynników warunkujących tworzenie relacji długookresowych jest otoczenie konkurencyjne. Ich charakterystykę przedstawia tabela.1.5.

Wcześniejsze doświadczenia partnerów (tab.1.5.) przyczyniają się do powstawania tzw. uprzedzeń o różnym charakterze. Mogą one być pozytywne, gdy wcześniejsze interakcje pomiędzy klientem i firmą spowodowały ogólne zadowolenie przynajmniej jednej ze stron, lub odwrotnie, kiedy firma lub klient posiada nieprzyjemne skojarzenia spowodowane pojedynczym incydentem lub szeregiem negatywnych zachowań podczas dotychczasowych relacji. W takim przypadku, pod wpływem negatywnych uprzedzeń trudno jest wytworzyć długotrwałą więź emocjonalną. Ze względu na dotychczasowe negatywne doświadczenia uczestnika wymiany, działa on z ograniczonym zaufaniem, które stanowi fundament długoterminowej współpracy. Zdolności klienta oraz personelu jego firmy (uczestniczącego w kontaktach z dostawcą) tj. m.in. .: wysoki poziom wiedzy na temat kupowanych produktów, umiejętność interpretacji prezentowanej oferty pod względem rzeczywistych potrzeb, poprawna komunikacja interpersonalna wpływają na zdolność tworzenia relacji partnerskich.

<sup>47</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, op. cit., s. 46-47.

<sup>48</sup> M. Mitreğa, op. cit., s. 110-119



**Tab.1.5 Czynniki otoczenia konkurencyjnego determinujące rozwój relacji**

Wybrane elementy otoczenia konkurencyjnego	Przykładowe czynniki
<b>Klienci</b>	<p>-wcześniejsze doświadczenia (uprzedzenia)</p> <p>-umiejętności i wykształcenie klientów (ułatwiają nawiązywanie kontaktów poprzez możliwość budowania relacji na różnych podłożach prywatnych i zawodowych, przyczyniają się do efektywniejszego prezentowania oferty, skracają czas obsługi, ułatwiają dalsze kształtowanie relacji ze względu na wspólne chęci rozwoju stron uczestniczących w relacjach)</p>
<b>Dostawcy</b>	<p>-wcześniejsze doświadczenia (dostawcy skłonni są częściej nawiązywać relacje z dotychczasowymi kontrahentami niż w przypadku nowych klientów <sup>49</sup>)</p> <p>-zdolności menedżerskie personelu (zdolność szkolenia personelu firm kupującego, umiejętność prezentacji produktów, wiedza merytoryczna i techniczna)</p>
<b>Konkurencja</b>	<p>-liczba konkurentów ( wraz ze wzrostem konkurencji maleje potrzeba indywidualnych relacji).</p> <p>-intensyfikacja działań reklamowych stosowanych przez konkurencję (np. ulotki, foldery, gazetki promocyjne).</p> <p>-intensyfikacja działań promocyjnych. organizowanych przez konkurencję ( bezpłatne profesjonalne prezentacje w gabinetach, organizacja dni otwartych, szkoleń, kursów praktycznych, konferencji z imprezami integracyjnymi, uczestnictwo w targach stomatologicznych).</p> <p>- rodzaj ogniwa zajmowany przez konkurencję w kanale dystrybucji<sup>50</sup>.</p> <p>-relacje z konkurencją (możliwość prowadzenia wspólnych przedsięwzięć zaopatrzeniowych z konkurencją<sup>51</sup> wpływa pozytywnie na kształtowanie relacji z klientami firmy).</p>

Źródło: Opracowanie własne.

Liczba konkurentów obecnych oraz potencjalnych również wpływa na możliwość kształtowanie partnerstwa. Duża liczba konkurentów i intensyfikacja ich działań reklamowych (regularnie wysyłane pocztą gazetki promocyjne, newslettery, ulotki)

<sup>49</sup> Przykładem takiego zachowania firm jest wymagany przez dostawców cykl transakcji realizowanych w formie gotówkowej, na warunkach podstawowego rabatu handlowego. Sytuacja tak ma miejsce do czasu, w którym dostawca uzna swojego klienta za odpowiedniego do współpracy.

<sup>50</sup> W zależności rodzaju ogniwa zajmowanego przez konkurencję w procesie dystrybucji (importer, hurtownik, detalista) nawiązywanie relacji z klientem może być bardziej lub mniej trudne ze względu na zajmowaną pozycję rynkową przez konkurującą firmę.

<sup>51</sup> Do wspólnych przedsięwzięć z konkurencją można zaliczyć między innymi : realizacją zaopatrzenia, wymianą i wypożyczanie towarów.





zwiększają możliwości nabywcze, a zatem zmniejszają potrzebę budowania indywidualnych kontaktów z innymi firmami. Do działań promocyjnych stosowanych przez konkurencję, które utrudniają również nawiązywanie długoterminowych relacji jest organizacja przez nich szkoleń, kursów praktycznych, konferencji połączonych z imprezami towarzyskimi, oraz zajęciami rekreacyjno - sportowymi. Podczas tego typu spotkań firm konkurencyjnych z klientami dochodzi do wytwarzania i zaciskania więzi emocjonalnych pomiędzy nimi. Dzięki takim przedsięwzięciom promującym wizerunek firmy zmniejsza się ryzyko rozpoczęcia współpracy przez klientów z innymi konkurencyjnymi dostawcami.

Powyższa analiza czynników warunkujących kształtowanie relacji nie uwzględnia wszystkich możliwych determinant. Wskazać można jeszcze m.in. czynniki zależne od rodzaju sektora m.in. Uwarunkowania branżowe mają znaczenie w zależności m.in. od dojrzałości rynku. Działając na dojrzałym rynku o wiele trudniej jest nawiązać nowe długoterminowe relacje z powodu istniejącej już sporej liczby klientów i firm, którzy zdolali już wystarczająco mocno związać się ze swoimi dostawcami i odbiorcami. Również wysoki wskaźnik substytucyjności produktów charakterystyczny dla dojrzałych sektorów nie wymusza istotnie na klientach i dostawcach nawiązywania nowych relacji. Dlatego warto przypomnieć, że istotną cechą marketingu partnerskiego jest koncentracja na współpracy z klientami dotychczasowymi, aby jak najlepiej spełniać ich potrzeby zmniejszając tym samym ryzyko ich przejścia do konkurencji. Klienci nabywający dobra na dojrzałym rynku podczas podejmowania swoich decyzji zakupowych kierują się nie tylko wartościami produktowymi (np. cena, opakowanie), ale przede wszystkim jakością relacji ze swoimi dostawcami, gdyż podejmowane decyzje są uwarunkowane potrzebą bezpieczeństwa i wysokiej jakości produktów i usług, a niekoniecznie ceną. Rodzaj sektora, charakter sprzedawanych dóbr, również wpływa na kształtowanie relacji partnerskich. W sektorach, w których warunki współpracy pomiędzy stronami są mocno sformalizowane (np. telekomunikacja – czasowe umowy współpracy), tworzą klientom bariery dla rezygnacji ze współpracy, można zaobserwować niski poziom reakcji sprzedawców na potrzeby klientów. Sprzedawcy ci koncentrują się głównie na sprzedaży, a mniejszą uwagę zwracają na klientów i ich oczekiwania<sup>52</sup>. Z kolei np.: w sektorze turystycznym klienci biur podróży są lepiej traktowani ze względu na niski stopień formalizacji współpracy oraz potrzebę kontaktów indywidualnych związaną z charakterystycznym ryzykiem zakupu produktów

---

<sup>52</sup>Sytuację taką można zaobserwować na rynku usług telefonii komórkowej, gdzie oferty dla nowych klientów są o wiele atrakcyjniejsze w porównaniu z klientami korzystającymi już z usług operatora.



turystycznych<sup>53</sup>. Również znaczenie dla relacji ma standaryzacja produktów i ich jakość techniczna. Standaryzacja produktów i wysoka jakość wpływają na zmniejszenie poczucia niepewności podczas dokonywanych zakupów, zwłaszcza dla osób w starszym wieku.

Do czynników otoczenia które również mają znaczenie dla relacji zaliczyć możemy upływ czasu oraz charakter otoczenia. Wraz z upływającym czasem, spada zainteresowanie partnerów wzajemną długookresową współpracą, maleje ilość wspólnie realizowanych przedsięwzięć. Po pewnym czasie zwiększa się również liczba działań polegających na korzystaniu przez nich z rozwiązań prostszych i indywidualnych. Pod wpływem czasu współpracujące ze sobą podmioty (partnerzy) często wykazują tendencję do ponownego powrotu do pierwotnych form relacji, koncentrując się na pojedynczych transakcjach krótkookresowych<sup>54</sup>. Charakter otoczenia ( np. niepewność, zmienność, poziom ryzyka) może też mieć znaczenie dla relacji. Każda zmiana w otoczeniu stwarza niepewność oraz budzi coraz większe ryzyko. Obawy te skłaniają podmioty rynkowe do zminimalizowania ryzyka poprzez zawieranie różnych związków kooperacyjnych, do których możemy zaliczyć partnerstwo.

Ostatnią grupę czynników wpływających na relacje można wskazać w obrębie wnętrza organizacji. Najważniejszymi z nich są: kultura organizacyjna, utożsamienie się przez pracowników z normami relacji oraz zasoby (ludzkie, technologiczne, marketingowe, finansowe) będące w dyspozycji przedsiębiorstwa. Kultura organizacyjna dotyczy procesów wyuczonych przez organizację i jej członków. K. Fonfara, wskazując na siłę nawyków w dotychczasowych zachowaniach pracowników, kulturę organizacyjną określa jako najistotniejszy czynnik warunkujący możliwość zastosowania marketingu partnerskiego<sup>55</sup>. Wpływa ona na ocenę interakcji przez klienta, przyczynia się znacząco dla postrzegania procesu interakcji klienta z personelem. Stabilna i mocno zakorzeniona kultura organizacyjna wpływa na zachowania pracowników, sposób postrzegania przez nich strategii przedsiębiorstwa, co przyczynia się do zaciskania kontaktów z klientami<sup>56</sup>. Kolejnymi elementami kultury wewnątrzorganizacyjnej są normy relacyjne (zachowania partnerów w relacji: firma-klient). J.B. Heide i G. John w swojej pracy szczególną uwagę zwrócili na

---

<sup>53</sup> M. Mitreǵa, op. cit., s. 128-140

<sup>54</sup> J. Światowiec, op. cit., s. 100-101.

<sup>55</sup> K. Fonfara, op. cit., s. 119-87.

<sup>56</sup> M. Mitreǵa, op. cit., s. 122-127



podstawowe zachowania podczas relacji partnerskich<sup>57</sup>. Warto zwrócić uwagę, że istotą związków partnerskich jest wspólna zależność podczas realizowanych celów oparta na długoterminowej współpracy owocującej obustronnymi korzyściami. Przedsiębiorstwa realizujące partnerską formę współpracy zobowiązane są działać zgodnie z zasadami zaufania, lojalności, dobra wzajemnych interesów. Podstawowymi normami zachowań w relacjach partnerskich opisanymi przez J.B Heida oraz G. Johna są : elastyczność, wymiana informacji, solidarność<sup>58</sup>. Elastyczność dotyczy obustronnych oczekiwań stron do gotowości działania i chęci realizowania planowej strategii. Jako jedna z norm relacji, elastyczność zakłada słuszność podejmowanych decyzji przez obie strony w ramach zagrożeń i szans płynących z otoczenia. Wymiana informacji jest jedną z podstawowych norm wpływających na jakość relacji. Zasada solidarności wymaga wzajemnego zaangażowania się partnerów w tworzenie relacji i przynosi obustronne korzyści. Omówione powyżej regulacje w postaci norm relacyjnych stanowią ogólne uwarunkowania w zachowaniu podmiotów kształtujących relacje. Stanowią one granice dla tych, którzy chcieliby działać wbrew interesom długookresowej relacji, próbując koncentracji na celach indywidualnych zmniejszających oportunistycznie. Przyjęcie powyższych norm wpływa na zwiększenie poczucia współzależności funkcjonowania, poprawę jakości interakcji, zwiększenie strumienia przepływu informacji, co skutkuje zmniejszeniem ryzyka zakończenia dotychczasowej współpracy<sup>59</sup>. Normy relacyjne wpływają mobilizująco na uczestników relacji w kierunku włożenia maksymalnego wysiłku w utrzymanie związku. Istotnym aspektem zaliczanym do norm relacji i mającym również znaczenie w procesie ich utrzymywania w długim okresie jest współzależność, czyli zakres w jakim jeden partner zależy od drugiego. Wraz ze wzrostem współzależności, wzrasta wartość przez nich wykreowana. Wartość ta implikuje zwiększeniem interakcji w wymianie. W przypadku większej zależności jednego z partnerów mówimy o asymetrii zależności. Nabywcy uczestniczący w asymetrycznych relacjach mają większe tendencje do rozwijania relacji oraz są bardziej chętni do współpracy, ponieważ chcąc kontynuować relacje, któraś ze stron musi dążyć do zrównoważenia zależności<sup>60</sup>. Oprócz współzależności, na szczególną uwagę jako fundament rozwoju relacji, zasługuje zaufanie. Jego brak budzi niepewność we współpracy, zmniejsza się poczucie zobowiązania, co finalnie skutkuje reorientacją na cele krótkookresowe. Wzrost zaufania pomiędzy kontrahentami może nastąpić m.in. w sytuacji

---

<sup>57</sup> J.B. Heide, G.John, *Do Norms Matter in Marketig Relationships?*, „Journal of Marketing”, Nr 56, 1992, s. 32-34.

<sup>58</sup> J.B. Heide, G.John, op. cit., s. 32-34.

<sup>59</sup> J. Światowiec, op. cit., s. 96-97.

<sup>60</sup> *Ibidem*, s. 114-115.



kiedy kooperanci posiadają odpowiednie kompetencje i dzięki temu mogą podejmować właściwe decyzje. Do wzbudzenia zaufania wśród kontrahentów przyczyniają się działania sprawiedliwe, rzetelne, uczciwe. Na wzrost zaufania mają wpływ takie aspekty jak: zdolność spełniania złożonych obietnic, dobra reputacja, pozytywna opinia osób trzecich na temat związku partnerstwa, zadowolenie z dotychczasowej współpracy oraz inwestycje dostawcy stwarzające przed odbiorcą potężny obraz jego solidności, równowagi finansowej i pozytywnej koncepcji rozwoju<sup>61</sup>. Inicjowaniu zaufania służy również sytuacja, w której jedna ze stron wymiany po kalkulacji poniesionych kosztów dostrzega przez siebie ich atrakcyjność w stosunku do osiągniętych korzyści. Dzieje się tak kiedy partner oszczędza czas na dokonywanych transakcjach, co przyczynia się do redukcji kosztów związanych z zakupem produktów.

Dokonane rozważania o warunkach relacji partnerskich (B2B) przedstawiły dużą różnorodność czynników wpływających na skuteczność tego procesu. Zśród nich największe znaczenie dla rozwoju relacji mają czynniki wewnątrzorganizacyjne. Kultura organizacyjna, normy relacji, zasoby ludzkie i technologiczne które funkcjonują w każdym przedsiębiorstwie w odmienny sposób pozwalają stworzyć konkurencyjną wartość, która kierowana jest do klienta (na zewnątrz organizacji). Dla stosowania koncepcji marketingu partnerskiego najistotniejszymi czynnikami wewnątrz organizacyjnymi jest również: zdolność rozpoznania potrzeb klientów, spełnianie złożonych obietnic, poziom orientacji na klienta, wysoki poziom kultury osobistej. Czynniki wewnątrz organizacyjne wpływają na zachowania personelu, zwłaszcza tego, który współpracuje bezpośrednio z klientem oddziałując na jego ocenę interakcji oraz poziom satysfakcji ze współpracy. Dla każdej relacji dostawca-klient funkcjonuje odmienny zestaw czynników warunkujących dalszy rozwój relacji. Wykorzystując szeroką gamę metod i technik badań rynku, można poszerzać wiedzę na temat ograniczeń i czynników wspierających budowanie relacji. Dzięki pozyskanym informacjom możliwe jest rozważenie działań o charakterze przygotowawczym i zapobiegawczym (np.: wzbudzenie zaufania), które umożliwią świadome zarządzanie relacjami w kierunku planowanych celów.

---

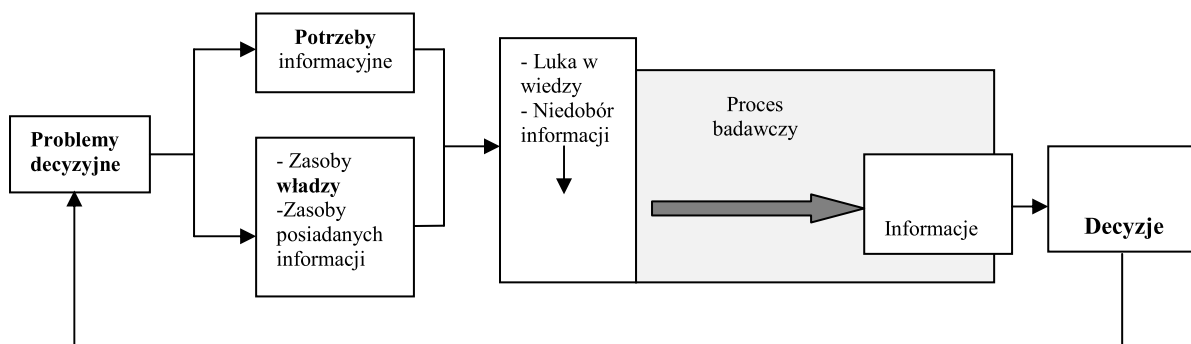
<sup>61</sup> Sh. Ganesan, *Determinants of Long – Term Orientation in Buyer – Seller Relationships*, Journal of Marketing, Nr 58, 1994, s. 5.



## 1.4 Podstawy badania relacji – źródła informacji, metody

Współczesna literatura przedmiotu przedstawia wiele koncepcji marketingowych i dostarcza informacji na temat strategii, które mogą być wykorzystywane przez przedsiębiorców. Aby móc rozpocząć rozważania nad strategią przedsiębiorstwa, konieczne jest przeprowadzenie etapu planowania, czyli ustalenie działań mających na celu usystematyzowanie wiedzy na temat tego, co tak naprawdę chcemy osiągnąć. Ta ogólna idea postępowania pomaga wpłynąć na zakres i sposób działania. Posiadając wiedzę na ten temat, łatwo porównać działania firmy z efektami uzyskiwanymi przez konkurencję, co stwarza początki koncepcji zarządzania strategicznego. Strategiczny plan marketingowy jest częścią jednego z wielu strategicznych planów przedsiębiorstwa. Konieczność zastosowania zarządzania marketingowego wiąże się istniejącą konkurencją rynkową. Planowane strategie marketingowe nie powinny się opierać głównie na analizie procesów dotychczasowych i ich usprawnieniach, lecz pomimo ich niezawodności firmy powinny poszukiwać nowych możliwości rozwoju w konkurencyjnych kierunkach. Aby móc rozpocząć działania w nowych dziedzinach potrzebne są informacje na temat rynku i całkowitych uwarunkowań planowanych procesów<sup>62</sup>. Dostarczenie potrzebnych informacji do planowanych procesów podejmowania decyzji jest głównym celem badań rynku. Rys.1.9 przedstawia rolę badań w procesie podejmowania decyzji.

**Rys. 1.9 Miejsce badań rynku w procesie podejmowania decyzji**



Źródło: *Badania rynku, metody zastosowania*, Pod red. Z. Kędzior, PWE, Warszawa 2005, s.23.

Badania rynku, w zależności od podejmowanego problemu, mogą mieć różny charakter i zakres. Jednym z podstawowych kryteriów podziału badań marketingowych jest tzw. kryterium przedmiotowe. Wskazuje ono na rodzaj podejmowanych decyzji w zależności

<sup>62</sup> B.W. Żurawik, *Zarządzanie marketingowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1995, s. 28-30.

od przedmiotu badania. Do możliwych obszarów, na których dokonywać można analizy zaliczyć możemy: podmioty występujące na rynku (np. uczestnicy rynku), przedmioty (np.: popyt, podaż, ceny ) oraz relacje zachodzące pomiędzy uczestnikami rynku i czynniki na nie wpływające. Analizę elementów i czynników wpływających na kształtowanie się relacji zachodzących pomiędzy podmiotami rynkowymi stanowi więc jeden z zakresów badań przedmiotowych<sup>63</sup>.

W celu pozyskania informacji potrzebnych do podejmowania decyzji marketingowych możliwe jest korzystanie z dwóch rodzajów źródeł. Pierwsze z nich to źródła wtórne (desk research, „zza biurka”). Drugie, to źródła pierwotne, możliwe do zdobycia w terenie dzięki odpowiednio przygotowanym narzędziom badawczym<sup>64</sup>. Proces badawczy rozpoczyna się od analizy źródeł wtórnych po to, by zamienić dotychczas zebrane informacje w wiedzę, która może być wykorzystana w dalszej części badania. Desk research mogą dostarczyć cennych informacji dla znaczenia przyszłego badania relacji opartego na źródłach pierwotnych. Źródła wtórne mogą całkowicie zaspokoić potrzebę poszukiwanych informacji, przyczyniając się do rozwiązania problemu badawczego. Informacje zdobyte z za biurka często pomagają ukierunkować główny cel badania w terenie. Dostarczają też wiedzy pomocnej w projektowaniu badań tj.: wielkość próby, rodzaj narzędzia badawczego, instrumenty pomiarowe. Należy się liczyć z sytuacją, iż źródła wtórne są nie zawsze na tyle wystarczające, aby uzyskać potrzebne informacje. Może się tak zdarzyć, że ze względu na specyfikę potrzebnych danych, nie zostały one jeszcze zgromadzone lub podmioty, których dotyczą nie chcą się nimi dzielić. Wachlarz danych ze źródeł wtórnych jest najczęściej bardzo szeroki. Kluczową umiejętnością na etapie ich analizy jest staranne dobranie informacji pod względem istotności dla problemu badawczego<sup>65</sup>.

Źródła wtórne możemy podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne. Do źródeł wewnętrznych możemy zaliczyć wszystkie informacje pozyskane z wnętrza firmy, czyli dokumenty firmowe oraz wiedza pracowników tj.: raporty, sprawozdania, analizy, strategię, bilans, informacje zamieszczone w aplikacji CRM<sup>66</sup>. W celu przeprowadzenia badania na temat kształtowania relacji z klientami przydatnymi informacjami ze źródeł wewnętrznych

<sup>63</sup> *Badania rynku, metody zastosowania*, Pod red. Z. Kędzior, PWE, Warszawa 2005, s.23-24.

<sup>64</sup> *Badania rynku, metody zastosowania*, op. cit., s. 23.

<sup>65</sup> Zob. A. Kaniewska-Sęba, G. Leszczyński, B. Pilarczyk *Badania marketingowe na rynku B2B*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s.57-59

<sup>66</sup> Przykładem programu do zarządzania CRM jest program CDN OPTIMA produkowany przez firmę Comarch. Zob. [http://www.comarch.pl/pl/industries/smb/offer/produkty/cdn\\_optima](http://www.comarch.pl/pl/industries/smb/offer/produkty/cdn_optima) [data odczytu: 05 maja 2009]

mogą się okazać dane tj.: faktury, analizy dynamiki sprzedaży, analiza finansowa przedsiębiorstwa, reklamacje.

Źródła zewnętrzne tworzą urzędy statystyczne (GUS, Eurostat), instytucje administracji państwowej i samorządowej (Sejm RP, Ministerstwo Finansów, Ministerstwo Gospodarki), banki i instytucje finansowe, izby, organizacje, stowarzyszenia branżowe, prasa codzienna, prasa specjalistyczna, bazy danych, księgi adresowe<sup>67</sup>. Dla omawianego problemu relacji znaczących informacji mogą dostarczyć marketingowe bazy danych (program CRM). Dzięki tym informacjom można się dowiedzieć więcej na temat klientów firmy, ponieważ charakteryzują one preferencje zakupowe i ich potrzeby. Podobne informacje można uzyskać dzięki prasie branżowej oraz internetowym portalom tematycznym. Wiedza ta umożliwia stworzenie lepszej oferty, która jeszcze dokładniej zaspokaja potrzeby klientów, przyczyniając się do tworzenia relacji długoterminowych.

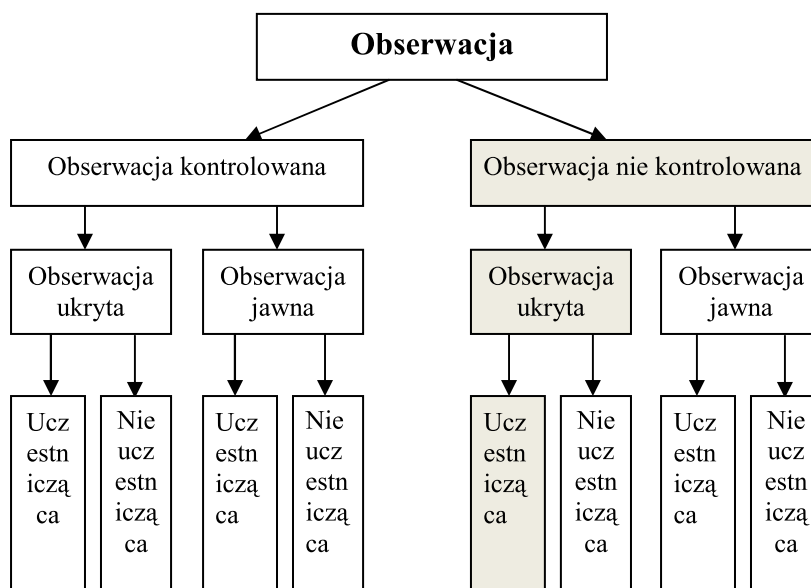
W sytuacji, kiedy informacje pozyskane ze źródeł wtórnych nie pozwalają rozwiązać problemu badawczego, konieczne jest, aby rozpocząć pomiar źródeł pierwotnych<sup>68</sup>. W zależności od charakteru badań oraz rodzaju informacji, jakie można uzyskać z analizy źródeł pierwotnych, wyodrębnia się badania ilościowe oraz jakościowe. Ilościowe badania mają najczęściej charakter statystyczny, obrazują zjawiska rynkowe w postaci liczbowej. Celem badań jakościowych jest rozpoznanie preferencji, opinii, motywów zachowań, postaw podmiotów rynkowych wobec różnych procesów<sup>69</sup>. Na tej podstawie sugeruje się, że badanie na temat procesu kształtowania długoterminowych relacji z klientami może mieć najczęściej charakter badań jakościowych.

Większość metod badawczych może być stosowana zarówno w przypadku badań ilościowych jak i jakościowych. W przypadku pogłębionej analizy relacji na rynku B2B najczęściej stosowanymi metodami badawczymi są: obserwacje, wywiady i ankiety. Metoda obserwacji polega na rejestracji zachowań uczestników rynku. Jest jedną z najprostszych i najtańszych metod badawczych. Dzięki tej metodzie na rynku B2B badacz może obserwować relacje pomiędzy firmą a klientami oraz jej konkurencją. W zależności od potrzeb, możliwości technicznych oraz sposobu rejestrowania obserwacji, wyróżnić możemy następujące techniki obserwacyjne (rys.1.10).

<sup>67</sup> Zob. A. Kaniewska-Sęba, G. Lesczyński, B. Pilarczyk, *op. cit.*, s.62-63

<sup>68</sup> Źródła pierwotne inaczej bezpośrednio informacje pozyskane po raz pierwszy-dotychczas nieopracowane, źródłem tych informacji najczęściej są konsumenci, przedsiębiorstwa handlowe, instytucje rynkowe i administracyjne zob. *Badania rynku, metody zastosowania*, Pod red. Z. Kędzior, PWE, Warszawa 2005, s. 73

<sup>69</sup> *Badania rynku, metody zastosowania*, *op. cit.*, s. 83-85.

**Rys.1.10 Techniki obserwacji**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Badania Marketingowe*, Pod red. K. Mazurek – Łopacińskiej, Wydawnictwo AE, Wrocław 1998, s. 139 oraz *Badania rynku, metody zastosowania*, Pod red. Z. Kędzior, PWE, Warszawa 2005, s.99.

Zaletą obserwacji niekontrolowanej jest możliwość rejestrowania zdarzeń w warunkach naturalnych, czyli bez oddziaływania na jej uczestników. Warunki sztuczne (kontrolowane) polegają na ingerencji obserwatora w obserwowaną sytuację i pozwalają dowolnie kierować procesem badawczym. Obserwację ukrytą stosuje się w sytuacji, gdy badacz chce ukryć proces badawczy przed obserwowanymi. Technika ta ma również za zadanie stworzyć naturalne warunki badania. Obserwacja jawna jest najczęściej stosowana, gdy nie ma zadania ukrycia przebiegu badania oraz narzędzi rejestrujących: kamer, luster itp. W przypadku obserwacji jawnej, osoby badane są świadome prowadzonych obserwacji, a to prowadzi najczęściej do zmiany ich zachowań i zniekształcenia wyników badań. Obserwacje mogą mieć bardziej lub mniej standardowy charakter. W sytuacji, gdy badacz nie ma problemu z wybraniem i zastosowaniem metody obserwacji oraz oceną wyniku badania, można mówić o obserwacjach standaryzowanych. W przypadku obserwacji niestandardowych badacz ma swobodę w ocenie przedmiotu obserwacji oraz sposobu jej rejestrowania, w porównaniu do analiz standaryzowanych, gdzie ich prowadzenia stosuje się dziennik obserwacji.

Obserwacyjna metoda badań, dzięki różnorodnym jej technikom, stwarza duże możliwości dla dokładnej analizy relacji. Zaletą „obserwacji ukrytej” jest możliwość przeprowadzenia badania relacji w naturalnych warunkach zachowań osób badanych. Z kolei



obserwacja niekontrolowana pozwala stworzyć naturalne warunki dla relacji podległe naturalnym działaniom bodźców zewnętrznych. Kolejną techniką obserwacyjną to obserwacja uczestnicząca. Polega ona na wcielaniu się badacza w obserwowaną sytuację i bezpośrednim analizowaniu zachowań. Stwarza ona szansę pozyskiwania unikatowych informacji na temat kształtowania relacji i czynników warunkujących. Wydaje się, że ze względu na charakter relacji, jedną z najodpowiedniejszych technik obserwacyjnych jest niekontrolowana, ukryta, obserwacja uczestnicząca (rys. 1.10). Jednak w przypadku stosowania metod obserwacyjnych, wyniki są mocno uzależnione od umiejętności obserwacyjnych badacza. Nie każdy człowiek potrafi jednakowo obserwować, kwalifikować i rejestrować pewne fakty. Stąd też możliwy subiektywizm jest wadą tej metody<sup>70</sup>. W przypadku analizy dotyczącej kształtowania relacji, warto wziąć pod uwagę, że obecność obserwatora, charakter jego więzi psychospołecznych z badanymi, może wzbudzać u osoby obserwowanej nienaturalne zachowania skutkujące również, mylnymi wynikami badania. Informacje zdobyte za pomocą metody obserwacji nie do końca pozwalają na uogólnienie i syntezę, ponieważ ich charakter nie gwarantuje powtarzalności obserwowanych zjawisk. Wcześniejsze działania promocyjne konkurentów mogą również deformować obserwowane zachowania. Dlatego warto podjąć rozważania na temat poszukiwań skuteczniejszych metod.

Kolejną metodą, dzięki której możliwe jest dokonanie analizy na temat kształtowania relacji jest wywiad. Metoda ta umożliwia dotarcie do konkretnych respondentów. Wywiad pozwala na wzajemnie oddziaływanie pomiędzy respondentem a badaczem. Dostarcza informacji na temat opinii stron biorących udział w procesie budowy relacji, ich potrzeb, oczekiwań, sposobów i przyczyn zachowań oraz planów na przyszłość. Wywiad umożliwia bezpośredni kontakt badacza z respondentem. Osoba badana poprzez wywiad może odzwierciedlać charakter kontaktów panujących na danym rynku. Techniki wywiadu możliwe do zastosowania w celu badania relacji wraz z ich wskazaniem oraz ograniczeniami przedstawiono w tabeli 1.6.

---

<sup>70</sup>Badania rynku, metody zastosowania, op. cit., s. 98-101.

**Tabela 1.6 Techniki wywiadu wykorzystywane do badania relacji B2B**

<b>Technika</b>	<b>Wskazania</b>	<b>Ograniczenia</b>
Wywiad bezpośredni (ilościowy)	-kontakt bezpośredni -możliwość wyjaśnienia respondentowi pytań w trakcie badania -możliwa obserwacja zachowań respondentów -duża efektywność -możliwość natychmiastowego kodowania danych	-duża pracochłonność -wysoki koszt -wydłużenie czasu badań - duża zależność od zdolności badacza (umiejętność nawiązywania kontaktu) - interakcje pomiędzy ankierem a respondentem
Wywiad telefoniczny (ilościowy)	-brak ograniczeń przestrzennych i terytorialnych -niski koszt prowadzenia badań -łatwość organizacji -brak ograniczeń przestrzennych -ograniczenie czasu realizacji badań	-lista pytań w kwestionariuszu nie może być zbyt długa -kwestionariusz musi zawierać tylko proste wyskalowane pytania -kwestionariusz z zamykaną i standaryzowaną listą pytań.
Wywiad bezpośredni - panel (ilościowy)	-dynamiczna analiza danych (pozwalająca śledzić zmiany w opinii i zachowaniach podmiotów rynkowych w określonym czasie) -możliwość analizy zjawisk przyczynowo skutkowych	-wysoki koszt -duża pracochłonność -wydłużenie czasu badań
Wywiad pogłębiony (jakościowy)	- dostarcza swobodnych wypowiedzi respondentów na temat: zachowań, preferencji, opinii, nowych rozwiązań, stosunku cen, reakcji na różne działania. - koncentracja na jednym respondencie -możliwość dostosowanie przebiegu rozmowy do potrzeb badania i cech respondenta -lista pytań może być uzupełniana i zmieniana w trakcie badania	-brak możliwości uogólnienia danych -duże znaczenie osoby prowadzącej badanie (umiejętność szybkiego uczenia się, słuchania, zdolności empatycznych, syntetyzowania)
Zogniskowany wywiad grupowy (jakościowy)	-pozyskiwane informacje mają charakter dynamiczny i umożliwiają interpretacje motywów oraz procesów zachowań badanych -praca w grupie stymulująca motywacje i entuzjazm w dyskusji -dyskusje mające inspirujący i prowokujący wpływ na wyrażanie opinii -efekt synergii – wspólnie tworzone opinie -możliwość dogłębnego omówienia tematu -czas pozyskiwania informacji w charakterze jednostkowym	- interakcje pomiędzy uczestnikami badania (spadek kreatywności oraz rzetelności pomiaru) - wpływ obecności moderatorów oraz przedstawicieli firm prowadzących badanie -techniczne ograniczenia organizacyjne (kamery, dyktafony, lustra weneckie) -problemy z analizą wyników (nie wolno uogólniać) -interakcje pomiędzy uczestnikami badania -wpływ osoby moderatora

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 1.6 ilustruje różnorodność technik wywiadu możliwych do wykorzystania przy badaniu długookresowych relacji. Warto zwrócić uwagę na jakościowe techniki gromadzenia danych za pomocą wywiadu tj.: indywidualny wywiad pogłębiony, zogniskowany wywiad grupowy. Największą ich zaletą jest możliwość pozyskiwania dodatkowych szczegółowych i rozbudowanych informacji na temat sposobu postępowania respondentów oraz ich przyczyn. Jakościowe techniki wywiadu mają bardziej formę swobodnej dyskusji, która może inspirować i prowokować do wyrażania opinii, niż odpowiedzi na zadawane pytania. Dzięki temu, możliwe jest pogłębianie wiedzy prowadzącego badanie na temat analizowanego

obszaru. Efektem zogniskowanego wywiadu grupowego może być synergia, polegająca na generowaniu nowego nowych rozwiązań i pomysłów. W tabeli 1.6 nie zawarto technik wywiadu wykorzystywanych przy użyciu Internetu tj.: internetowy wywiad bezpośredni, internetowy wywiad pogłębiony oraz internetowy zogniskowany wywiad grupowy. W technikach wywiadu stosowanych przy użyciu Internetu metodologia badań jest identyczna, jak w przypadku badań o charakterze bezpośrednim. Badania przy użyciu sieci internetowej nie są jeszcze szeroko stosowane. Ich główną wadą są ograniczenia w dostępie do Internetu przez respondentów, brak kontroli nad procesem badawczym oraz brak możliwości odczytania sygnałów mowy ciała i emocji. Do jednych z wielu zalet internetowych technik wywiadu zaliczyć można: swobodę w formułowaniu oceny przez osoby nieśmiałe, otrzymywanie natychmiastowego zapisu po zakończeniu badania, brak ograniczeń przestrzennych i terytorialnych. Powyższe techniki wywiadu umożliwiają pozyskanie informacji na temat świadomości znaczenia relacji, pomiaru siły oddziaływań pomiędzy podmiotami rynkowymi oraz czynnikami warunkującymi kształtowanie długookresowych kontaktów. Jednak obraz ten może być czasem zniekształcony. W przypadku przeprowadzania badań w środowisku danej społeczności występuje duże prawdopodobieństwo wystąpienia nienaturalnych zachowań wpływających na zniekształcenie obrazu badania. Zachowania te mogą być spowodowane obawą przez brakiem akceptacji innych, złym odbiorem, wytknięciem. Niewiele osób jest skłonnych przyznać się na forum grupy, że przy podejmowaniu decyzji zakupowych kieruje się wyłącznie ceną oraz kupuje produkty niskiej jakości. Charakter wcześniejszych relacji pomiędzy uczestnikiem badania a osobą prowadzącą wywiad również znacząco może wpływać na zachowanie respondenta podczas przeprowadzanego badania. W celu badań relacji pomiędzy podmiotami rynkowymi możliwe jest zastosowanie również technik projekcyjnych. Polegają one na celowym oddziaływaniu na podświadomość respondentów w formie projekcji. Techniki te mogą dostarczyć informacji na temat preferencji, opinii, sposobu postrzegania, motywów podejmowania decyzji. Podobnie jak w przypadku omawianych technik wywiadu, jednym z ograniczeń dla zastosowania technik projekcyjnych jest obecność badacza podczas wykonywania pomiaru oraz charakter jego więzi psychospołecznych z respondentem, co wpływa na nie rzetelność wyników.

Ostatnią ze wskazanych powyżej ilościowych metod badawczych relacji jest ankieta. Jest to najczęściej stosowana metoda badania rynku. Charakteryzuje ją komunikacja pisemna badacza z respondentem, która jest trudniejsza w porównaniu z omówionym wcześniej

wywiadem. Informacje pobierane za pomocą ankiety mają charakter trwały i dokładny. Umożliwiają one postawienie diagnozy oraz prognozy rynku. Narzędziem pomiarowym stosowanym w metodzie ankietowej jest kwestionariusz. W oparciu o sposoby rozprowadzania narzędzia badawczego wyróżniamy następujące techniki możliwe do zastosowania badania relacji na rynku B2B (tabela 1.7).

**Tabela 1.7 Podstawowe techniki ankietowe stosowane do badania rynku B2B**

Zalety	Ograniczenia
<b>ankieta pocztowa</b>	
-możliwość pomiaru dużej grupy respondentów -prosta organizacja pomiaru -eliminacja wpływu ankietera -możliwość stosowania pytań, na które niechętnie respondent wypowiada się ustnie -unikanie zbyt pośpiesznego wypełniania kwestionariusza	-wysoki koszt -niski odsetek zwrotów (30%-dobry, 15-20% typowy, bywa poniżej 10%) -długi czas pomiaru -niski stopień kontroli próby -konieczność przygotowania list adresowych -brak wpływu na kolejność udzielanych odpowiedzi i pomijanie pytań
<b>ankieta audytoryjna</b>	
-duża zwrotność -krótki czas pomiaru -niskie koszty -prosta organizacja pomiaru -wysoki stopień kontroli próby -możliwość prezentacji dodatkowych materiałów (np. wizualnych) -zestandardyzowane warunki prowadzenia pomiaru (sala lekcyjna, konferencyjna)	-konieczność dysponowania zespołem ankieterskim -konieczność stosowania krótkich kwestionariuszy -konieczność zebrania wielu respondentów w jednym miejscu -małe poczucie anonimowości wśród respondenta
<b>ankieta rozdawana</b>	
-duża zwrotność -krótki czas pomiaru -wysoki stopień kontroli próby	-wysokie koszty -konieczność dysponowania zespołem ankieterskim -małe poczucie anonimowości wśród respondentów
<b>ankieta ogólnodostępna</b>	
-możliwość pomiaru dużej próby respondentów -niskie koszty -prosta organizacja pomiaru -odpowiedzi od osób zainteresowanych danym tematem	-niska zwrotność -długi czas -jawność kwestionariusza dla konkurencji -niski stopień kontroli próby
<b>ankieta internetowa</b>	
-możliwość pomiaru dużej liczby respondentów, rozproszonych terytorialnie -metoda wygodna dla badacza -niskie koszty, oszczędność czasu -duże poczucie anonimowości, brak efektu ankieta -prosta organizacja pomiaru -możliwość zastosowania multimedialnego kwestionariusza	-niski stopień kontroli próby -brak możliwości prowadzenia badania w niektórych grupach społeczeństwa (np. ludzie starsi) -brak możliwości uogólniania wyników badania na całą populację.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Badania rynku, metody zastosowania*, Pod red. Z. Kędzior, PWE, Warszawa 2005, s.87.

Narzędziem pomiarowym stosowanym w metodzie ankietowej jest zawsze kwestionariusz. Dzięki temu narzędziu respondent może, bez pośrednictwa ankietera, samodzielnie wypełnić kwestionariusz. Nieobecność ankietera podczas badania wpływa na wzrost poczucia anonimowości i rzetelność pomiaru. Istnieje wiele technik ankietowych w

zależności od charakteru informacji, jakie badacz chce pozyskać oraz rodzaju i liczby respondentów, którzy powinni uczestniczyć w prowadzonym badaniu<sup>71</sup>.

Na podstawie przeprowadzonej analizy możliwych metod i technik służących badaniu relacji można dojść do wniosku, że nie istnieje jedna uniwersalna metoda spełniająca oczekiwania wszystkich badaczy. Przy wyborze metodyki badania relacji warto zwrócić uwagę na takie czynniki jak: zakres przestrzenny badania, wielkość próby, posiadany kapitał możliwy do przeznaczenia na badanie, rodzaj pozyskiwanych informacji oraz charakter kontaktu łączący badacza z respondentami, poziom anonimowości, zakres czasowy i wiele innych. Decyzja dotycząca wyboru najwłaściwszej metody badania i zastosowanych technik jest zależna głównie od badacza i jego wiedzy posiadanej na temat badań marketingowych.

Według autora, spośród przedstawionych metod i technik badawczych służących analizowaniu procesu kształtowania relacji, na szczególną uwagę zasługuje metoda ankiety za zastosowaną techniką ankiety internetowej. Zaletą tej metody jest możliwość dotarcia do dużej liczby respondentów przy jednorazowym umieszczeniu narzędzia badawczego na stronie WWW. Dlatego też respondenci mogą być zlokalizowani na całym świecie i trudno dostępni oraz wybrani konkretnie do potrzeb badania dzięki możliwości zabezpieczenia dostępu do kwestionariusza hasłem. Kwestionariusz umieszczony na stronie WWW może być wypełniany przez respondentów w sposób niekrepujący, w dogodnym dla nich czasie bez pośpiechu. Dzięki możliwości samodzielnego wypełnienia kwestionariusza wzrasta poczucie anonimowości u respondentów. Brak pośrednictwa ankietera podczas badania metodą ankiety przyczynia się do wzrostu obiektywności odpowiedzi respondentów oraz ogranicza wpływ jego osoby na jakość uzyskiwanych informacji np.: podczas badania satysfakcji klientów przez przedstawiciela handlowego współpracującego z tymi klientami. Technika ankiety internetowej jest łatwym, tanim i szybkim źródłem informacji na temat podmiotów rynkowych. Odpowiednią zwrotność w tej metodzie badań może zapewnić wykonany wcześniej telefon zachęcający do uczestnictwa w badaniu oraz informacja w piśmie przewodnim zwracająca uwagę na istotność informacji posiadanych przez respondentów. Metoda badań za pośrednictwem Internetu jest przede wszystkim wygodna dla badacza ze względu na duży stopień automatyzacji ułatwiający badanie (łatwość gromadzenia danych i możliwość przetwarzania danych w czasie rzeczywistym). Stwarza ona dodatkowe możliwości dzięki zastosowaniu techniki komputerowej przy projektowaniu kwestionariusza

---

<sup>71</sup> *Badania rynku, metody zastosowania*, op. cit., s.85-90.



oraz wykorzystaniu multimedialnych narzędzi ułatwiających prezentację pytań respondentowi tj.: dźwięki, obrazy. W badaniu za pomocą kwestionariusza umieszczonego na stronie internetowej maleje rola ankietera i znaczenie jego zdolności interakcji z respondentem (np. wywiad), co również wpływa na jakość otrzymywanych danych. Dlatego w metodzie tej, ze względu na niewielki udział ankietera podczas badania, dużego znaczenia nabiera poprawność konstrukcji kwestionariusza. Jego podstawowym warunkiem jest jasność i czytelność zawartych pytań w taki sposób ,aby respondent poradził sobie z jego wypełnianiem bez problemów. Kwestionariusz umieszczony na stronie WWW jest trwałym i łatwo dostępnym narzędziem badawczym. Możliwe jest również przeprowadzanie badań tą metodą z zastosowaniem jednej z dostępnych na rynku specjalnej aplikacji tj.: CAWI (Computer Assisted Web Interview) umożliwiającej komputerowe prowadzenie badań.

Przy przeprowadzeniu jakościowych badań relacji istotne jest, by narzędzie badawcze było należycie skonstruowane. Kwestionariusz ankietowy musi być jasny dla respondenta, a odpowiedzi na pytania w nim zawarte nie powinny stanowić problemu. Jest to warunek dobrze zbudowanego kwestionariusza ankietowego. Dlatego ze względu na specyfikę relacji zwraca się szczególną uwagę na pytania otwarte, w których respondent może samodzielnie formułować spontaniczne odpowiedzi, które nie były wcześniej sugerowane, dostarczając w ten sposób informacji istotnych na temat problemu badawczego<sup>72</sup>.

Warunkiem prowadzenia badań nad relacjami business to business w kanałach dystrybucji produktów stomatologicznych jest określenie zbioru obserwowalnych wskaźników, które będą podstawą do zaprojektowania i stworzenia odpowiedniej bazy informacyjnej.

W naukach społecznych wskaźniki bywają niekiedy utożsamiane z miernikami. W wielu definicjach kategorie te traktowane są jak synonimy. Słowo „miernik” oznacza „[...] miarę, wskaźnik, określający wielkość, jakość itp. [...]”<sup>73</sup> lub także „mierniki to standardowe wielkości przyjmowane za miarę odniesienia. Są to najczęściej wskaźniki (natężenia, struktury, dynamiki) i współczynniki”<sup>74</sup>. Zdaniem S. Nowaka „na wskaźniki w badaniach nadają się przede wszystkim zjawiska, stany, rzeczy i zdarzenia (zachowania) łatwo dostępne obserwacji, i to takie, których właściwa psychologiczno-kulturowa interpretacja rozumiejąca

---

<sup>72</sup> K. Mazurek-Łopacińska, *Badania marketingowe, Podstawowe metody i obszary zastosowań*, Wydawnictwo AE Wrocław, Wrocław 1998, s. 101- 125.

<sup>73</sup> Mały słownik języka polskiego, PWN, Warszawa 1995, s. 436.

<sup>74</sup> *Łeksykon marketingu*, pod red. J. Altkorna i T. Kamera, PWE, Warszawa 1998, s. 158.



jest stosunkowo niezawodna”<sup>75</sup>. Wskaźnikiem może być obserwowalna cecha lub zjawisko<sup>76</sup>. Zasadność doboru wskaźnika zależy przede wszystkim od zrozumienia istoty tego co ma wskazywać. Mierniki w odróżnieniu od wskaźników mają charakter ilościowy.

Efektywność kształtowania relacji B2B w kanałach dystrybucji produktów stomatologicznych zależy w dużym stopniu od pomiaru i oceny podejmowanych działań. W zależności od wybranych wskaźników ocena może mieć charakter obiektywny lub subiektywny. Wskaźniki obiektywne określają zjawiska lub własności niezależnie od woli osób dokonujących pomiaru i oceny. Obserwacja, rejestracja, a następnie ocena danego zjawiska lub własności jest taka sama. Wskaźniki subiektywne opierają się na odczuciach osób dokonujących oceny. Optymalnym zarówno dla dostawcy, jak i odbiorcy w kanałach dystrybucji byłoby, aby wybrane zjawiska, stany, rzeczy i zachowania dotyczące kształtowania relacji B2B w omawianym kanale dystrybucji, a będące wskaźnikami były łatwo obserwowalne. Dzięki temu przeprowadzone pomiary i ocena miałyby zobiektywizowany charakter.

Przedmiot rozważań w niniejszej pracy, nie pozwala na pełną obserwowalność cech relacji i podejmowanych działań kształtujących ich rozwój, dlatego też zamiennie będą używane nazwy miernik i wskaźnik. Jeżeli wybrana własność wykorzystana zostanie do pomiaru będzie nazywana miernikiem, jeżeli zaś będzie przedmiotem interpretacji – będzie nazywana wskaźnikiem.

Poziom współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami uczestniczącymi bezpośrednio w kanałach dystrybucji zależy zarówno od relacji wewnątrz tych przedsiębiorstw, jak i od relacji z podmiotami stanowiącymi otoczenie kanału dystrybucji. Z tego też względu kompleksowa ocena relacji B2B w kanałach dystrybucji oprócz wskaźników relacji pomiędzy dostawcą i odbiorcą, wymaga uwzględnienia:

- wskaźników relacji wewnętrznych w przedsiębiorstwach dostawcy i odbiorcy,
- wskaźników relacji pomiędzy dostawcą i odbiorcą a otoczeniem.

Wśród przykładowych wskaźników relacji wewnątrz przedsiębiorstw tworzących kanały dystrybucji można wymienić:

---

<sup>75</sup> S. Nowak: *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warszawa 1985, s. 166.

<sup>76</sup> Z. Kędzior: *Zachowania gospodarstw domowych i przedsiębiorstw. Prawidłowości, determinanty*, AE w Katowicach, Katowice 1997, s. 21.

- otwartość pracowników na rozwój wewnętrznej współpracy pomiędzy komórkami organizacyjnymi przedsiębiorstwa (orientacja na klienta wewnętrznego),
- zaangażowanie w rozwój relacji wewnętrznych,
- zaufanie pomiędzy pracownikami,
- satysfakcja z dotychczasowej współpracy wewnątrz przedsiębiorstwa,
- wiedza pracowników w zakresie marketingu relacyjnego i ich świadomość znaczenia rozwoju relacji,
- otwartość pracowników na rozwój własnych kompetencji,
- stopień znajomości wzajemnych oczekiwań pracowników,
- jasno określone zasady współpracy wewnątrz przedsiębiorstwa i stopień ich realizacji,
- sposób identyfikacji konfliktów w przedsiębiorstwie i ich rozstrzygnięcia,
- sposób oceny pracowników i ich motywowania do współpracy,
- liczba pracowników korzystających z systemu komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa,
- stopień wykorzystania technologii informacyjnej przez pracowników w procesie wewnętrznej komunikacji.

Poziom relacji wewnętrznych w przedsiębiorstwach dostawcy i odbiorcy uzależniony jest m.in. od pracowników – uczestników procesu kształtowania relacji i ich kompetencji w kontekście kształtowania relacji, procesów zachodzących w tych przedsiębiorstwach, a także technologii informacyjnej służącej kształtowaniu relacji. Wśród podmiotów działających w otoczeniu kanałów dystrybucji (wspomagających proces dystrybucji) należy wymienić m.in.: media, administrację państwową i samorządową, instytucje finansowe, firmy konsultingowe. W związku z tym, że poziom relacji pomiędzy dostawcą i odbiorcą a otoczeniem ma istotny wpływ na relacje w samym kanale dystrybucji, ważnym wydaje się jego ocena.

Ocena procesu kształtowania relacji B2B w kanałach dystrybucji powinna obejmować wskaźniki w odniesieniu zarówno do badań i analiz realizowanych na potrzeby kształtowania relacji, planowania działań, ich realizacji, oraz kontroli realizacji założeń. Tabela 1.8 prezentuje przykładowy zestaw wskaźników użytecznych w ocenie procesu kształtowania relacji w dystrybucji produktów stomatologicznych.



**Tabela 1.8 Wskaźniki wykorzystywane w ocenie procesu kształtowania relacji B2B w kanałach dystrybucji - przykłady**

<b>Fazy procesu kształtowania relacji</b>	<b>Przykładowe wskaźniki</b>
Badania i analizy na potrzeby kształtowania relacji B2B	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zakresy badań i analiz na potrzeby kształtowania relacji</li> <li>- stopień wykorzystania wyników przeprowadzonych badań i analiz w decyzjach dotyczących kształtowania relacji</li> <li>- poziom znajomości własnych zasobów przedsiębiorstwa</li> <li>- poziom znajomości mocnych i słabych stron kontrahenta</li> <li>- poziom znajomości zewnętrznych uwarunkowań (identyfikacja szans i zagrożeń)</li> <li>- poziom znajomości oczekiwań i motywów działania kontrahenta</li> </ul>
Planowanie działań kształtujących relacje B2B	<ul style="list-style-type: none"> <li>- orientacja na okres współpracy (długość okresu)</li> <li>- zakres zaangażowania kontrahentów w definiowanie celów współpracy (osoby, zespoły zadaniowe)</li> <li>- stopień zgodności zdefiniowanych celów współpracy w ramach kanałów dystrybucji ze strategiami kontrahentów</li> <li>- pozycja rynkowa klienta (np. prestiż, przywództwo w sektorze, wiarygodność finansowa)</li> <li>- stopień elastyczności wobec pojawiających się nowych obszarów współpracy (duża elastyczność oznacza zainteresowanie innowacjami, mała - akceptację jedynie sprawdzonych na rynku rozwiązań)</li> </ul>
Działania w zakresie kształtowania relacji B2B	<ul style="list-style-type: none"> <li>- poziom wiedzy na temat koncepcji marketingu relacyjnego</li> <li>- świadomość znaczenia rozwoju relacji</li> <li>- liczba i zakres szkoleń podnoszących kwalifikacje pracowników</li> <li>- liczba pracowników przedsiębiorstwa zaangażowanych w rozwój relacji</li> <li>- poziom zaangażowania kontrahentów</li> <li>- zakres podejmowanych działań mających na celu kształtowanie relacji (np. spotkań, seminariów)</li> <li>- częstotliwość podejmowanych działań</li> <li>- szybkość przepływu informacji między kontrahentami</li> </ul>
Kontrola kształtowania relacji B2B  (kontrola realizacji założeń w zakresie kształtowania relacji)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- liczba zgłoszonych skarg i wniosków</li> <li>- opinie na temat profesjonalizmu obsługi</li> <li>- stopień zaspokojenia oczekiwań kontrahenta</li> <li>- liczba zgłoszonych reklamacji</li> <li>- opinie na temat współpracy</li> <li>- stopień wywiązywania się ze wspólnych ustaleń dostawcy i odbiorcy</li> <li>- liczba rekomendacji kontrahenta</li> <li>- zakres korzyści oferowanych finalnemu nabywcy dzięki współpracy w kanale dystrybucji</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne

W tabelicy 1.8 zaprezentowano przykładowy zestaw wskaźników. Kompleksowa ocena procesu kształtowania relacji wymaga od badacza ewentualnego uzupełnienia kompozycji wskaźników zależnie od specyfiki przedsiębiorstw współpracujących w ramach kanału



dystrybucji. Ocenie należy poddać zarówno same działania w zakresie badań i analiz prowadzonych na potrzeby kształtowania relacji, jak i efekty tych działań (zasoby posiadanych informacji). Pomiar efektów fazy planowania rozwoju relacji powinien dotyczyć orientacji strategicznej przedsiębiorstwa, definiowania celów i doboru kontrahentów (m.in. oceny ich atrakcyjności). W ocenie działań kształtujących relacje B2B w kanałach dystrybucji produktów stomatologicznych należy uwzględnić wskaźniki związane ze strategicznymi zasobami przedsiębiorstwa (pracownikami, procesami oraz technologią).

Marketing partnerski jest jedną z najszerzych gałęzi marketingu. Zainteresowanie tą koncepcją znacząco wzrosło na przełomie lat 90-tych. Jest ona najczęściej stosowana wśród firm działających na rynku business to business. Specyfiką tego rynku jest współpraca z ograniczoną liczbą przedsiębiorstw i częste dążenie do tworzenia długookresowych relacji pomiędzy podmiotami uczestniczącymi. Dzięki tym relacjom, firmy współpracują z ograniczoną liczbą dostawców, dokonując zakupów o dużej wartości. Charakter kontaktów pomiędzy podmiotami rynku B2B jest bezpośredni, polega na licznych interakcjach, podczas których dokonywane są zakupy. Bliski charakter kontaktów pomiędzy podmiotami stwarza możliwość wielopłaszczyznowych relacji, dzięki którym możliwe jest zaspokajanie wzajemnych potrzeb (np.: wspólne projektowanie i tworzenie produktów). Marketing partnerski znacząco odbiega od dotychczasowej koncepcji 4P. Wymaga od firmy zmiany orientacji myślenia z jednorazowych transakcji na kontakty, które owocujące zobowiązaniami na przyszłość. Firma, chcąc stosować marketing partnerski, powinna rozpocząć działania od identyfikacji kluczowych dla niej relacji i związków, aby w przyszłości móc osiągać swoje cele i być konkurencyjną na rynku. Koncepcja ta ma bardzo szeroki zakres i jest uwarunkowana zdolnościami przedsiębiorstwa i czynnikami płynącymi z otoczenia. W związku z niewielką liczbą publikacji na temat badania relacji na rynku B2B, istnieje potrzeba posiadania jak największej wiedzy na temat specyfiki tego rynku. Podmioty uczestniczące w relacjach B2B tworzą specyficzne warunki dla przeprowadzenia analizy, których określenie jest konieczne przed realizacją badań marketingowych. Pośród znanych metod i technik badawczych możliwe jest wykorzystanie niektórych z nich w celu bliższej analizy relacji pomiędzy podmiotami rynkowymi. Na uwagę zasługują metody badawcze realizowane za pośrednictwem narzędzia Internetu, gdyż ponad połowa firm korzysta z sieci jako kanału komunikacji, sprzedaży oraz budowania partnerstwa<sup>77</sup>. Dzięki wykorzystaniu techniki Internetu możliwe jest przeprowadzenie badań relacji w dowolnym zakresie przestrzennym w

<sup>77</sup> Kaniewska-Sęba, G. Lesczyński, B. Pilarczyk, op. cit., s.11



sposób łatwy, szybki, i tani. Wiele się ostatnio mówi na temat kształtowania relacji partnerskich z klientami w dłuższym okresie, jako o możliwości podejmowania próby świadomego zarządzania pozycją rynkową przedsiębiorstw. Różnorodność form relacji z klientem sprawia, że może on postrzegać swojego dostawcę jako dostarczyciela różnych wartości (np.: wspólnych zainteresowań, towarzysza wyjazdów rekreacyjnych, imprez branżowych i prywatnych spotkań) i przy okazji produktów. Dzięki koncepcji marketingu partnerskiego, tworzący szeroką pod względem wartości emocjonalnych ofertę sprzedawca, może stać się dla kupującego jedynym, niezastąpionym i bezkonkurencyjnym dostawcą produktów i usług.



## Rozdział 2. Dystrybucja produktów stomatologicznych w Polsce – wybrane zagadnienia

### 2.1 Rynek produktów stomatologicznych – pojęcie, struktura, wskaźniki rozwoju

Do początków stomatologii na świecie przyczyniły się starożytne cywilizacje tj.: egipska, babilońska, sumeryjska, chaldejska, indyjska i chińska. Sięgają one okresu około 4000 lat p.n.e. Stomatologia to dziedzina medycyny, która prężnie się rozwijała od samych początków zaistnienia, kiedy to w starożytnym Egipcie zachowywano złote plombi oraz sztuczne zęby w mumiach<sup>78</sup>. Pierwsze zapiski na temat leczenia zębów pochodzą z papiруса (1550 r p.n.e.) odnalezionego w Tebach przez prof. J. Ebersa. Już w tych czasach, w zapiskach zawarto informacje o podstawowych schorzeniach stomatologicznych, zabiegach chirurgicznych, jak i stanach zapalnych jamy ustnej. Kolejne zapiski na temat dentystyki zamieszczono kodeksie w Hammurabiego stworzonym przez Asyryjczyków i Babilończyków (1792-1750 r. p.n.e.). W kodeksie tym zamieszczono wówczas jedno z podstawowych pojęć sprawiedliwości tamtych czasów: „zab za zab”, które odnosiło się do kary, jaką egzekwowano w przypadku nieudanych zabiegów chirurgicznych<sup>79</sup>. Dzięki tej zasadzie powstawała odpowiedzialność wśród osób przeprowadzających zabiegi w jamie ustnej oraz wzrastało ich zainteresowanie tą dziedziną, celem uniknięcia niepowodzeń oraz w obawie przed negatywnymi konsekwencjami.

Wraz z upływem czasu, do rozwoju stomatologii przyczynili się również europejscy uczeni, prowadząc odkrywcze badania z różnych dziedzin stomatologii. Duże znaczenie dla dalszego rozwoju stomatologii miała działalność Pierre Faucharda (Francja 1678 r.-1761 r.) Przypisuje mu się między innymi takie osiągnięcia jak: prototyp fotela stomatologicznego i odkrycie specjalnych wiertel do leczenia zapaleń miazgi. Fauchard zapoczątkował pierwsze trendy dotyczące ergonomii pracy dentysty (pozycja lekarza stojącego przy fotelu oraz asystentki z prawej strony), zaproponował jako pierwszy rozwiązanie braków zębowych za pomocą protez całkowitych i częściowych. Uczony ten podjął pierwsze próby wybielania zębów, co później dało początek produkcji zębów sztucznych w wielu kolorach.

Z biegiem czasu stomatologia rozwijała się coraz bardziej. Pojawiały się kolejne nowe trendy w zakresie metod leczenia. Pacjenta nie oszałamiano już opium i sokiem z moreli, gdyż odkryto możliwość znieczulenia ogólnego eterem lub miejscowego artikainą<sup>80</sup>.

<sup>78</sup> Historia dentystyki, stomatologiczny serwis internetowy, <http://www.dentonet.pl/?s=3&sID=44&a=4&pID=415&pN=0>, data odczytu 04.05.2009.

<sup>79</sup> M. Jesionowski, *Historia Stomatologii polskiej*, Wydawnictwo PZWL, Warszawa 1963, s. 7-8.

<sup>80</sup> Artikaina jest substancją wywołującą znieczulenie miejscowe poprzez zablokowanie przewodzenia impulsów nerwowych w wybranym fragmencie ciała.

Odrzucono tradycyjny kit do plombowania na rzecz wypełnień ubytków mastaksem z ałunem, a w protetyce zamiast złota i srebra stosowano niskotopliwą porcelanę. Równoległe z postępującymi trendami leczenia powstawały prototypy coraz to nowszych narzędzi i sprzętu (lusterko stomatologiczne, szczękorozwieracze). Uczony Albucasis opisał dokładniej narzędzia stomatologiczne, w tym, jako pierwszy, przedstawił instrumenty do usuwania kamienia nazębnego.

Dla dalszego rozwoju stomatologii przełomowych działań w tej dziedzinie dokonano w XVIII w. Wraz ze swoim rozwojem stomatologia nabrała podstaw prawnych, lekarz dentysta musiał ukończyć specjalne studia, a do wykonywania pracy mógł przystąpić jedynie po zdaniu egzaminu. Dzięki coraz większemu zainteresowaniu tą dziedziną medycyny powstało wiele międzynarodowych publikacji na temat leczenia stomatologicznego (Zabłocki, Arnstein, Chruszow) .

Dopiero w XX w zaczęto się interesować sposobami zapobiegania chorobom zębów, a nie tylko ich leczeniem. Świadczy o tym pojawienie się pierwszych czasopism specjalistycznych tej branży poruszających temat zapobiegania próchnicy. Również w tym czasie powstało wiele uniwersytetów zajmujących się pracami badawczymi. W połowie XX w. powstały pierwsze federacje zrzeszające lekarzy dentystów (Federate Dentaire Internationale, Polskie Towarzystwo Stomatologiczne<sup>81</sup> i wiele innych) a jeszcze później w Internecie pojawiły się specjalistyczne portale tematyczne zajmujące się wybranymi specjalnościami stomatologii<sup>82</sup>.

Obecnie do głównych dziedzin stomatologii możemy zaliczyć: chirurgię, periodontologię (nauką o chorobach przyzębia), stomatologię dziecięcą (pedodontologię), protetykę, ortodontologię, profilaktykę, naukę o chorobach jamy ustnej, stomatologię zachowawczą oraz, najpopularniejszą ostatnio ze względu na możliwość uratowania zębów przed ekstrakcją dzięki leczeniu kanałów - endodontologię<sup>83</sup>.

Nauka ta bardzo szeroka się rozwinęła na przełomie czterech tysięcy lat. W czasach współczesnych regularnie pojawiają się nowe metody leczenia, na rynku dostępny jest najnowszej generacji sprzęt oraz szeroki wachlarz materiałów wykorzystywanych w zabiegach dentystycznych. Rosnące oczekiwania pacjentów zachęcają dentystów do ciągłego

---

<sup>81</sup> Rys historyczny Polskiego Towarzystwa Stomatologicznego, <http://www.pts.net.pl/index.php?menu=historia> data odczytu 02.05.2009.

<sup>82</sup> Najczęściej odwiedzany portal stomatologiczny w Polsce, <http://www.dentonet.pl>, data odczytu 2.05.2009

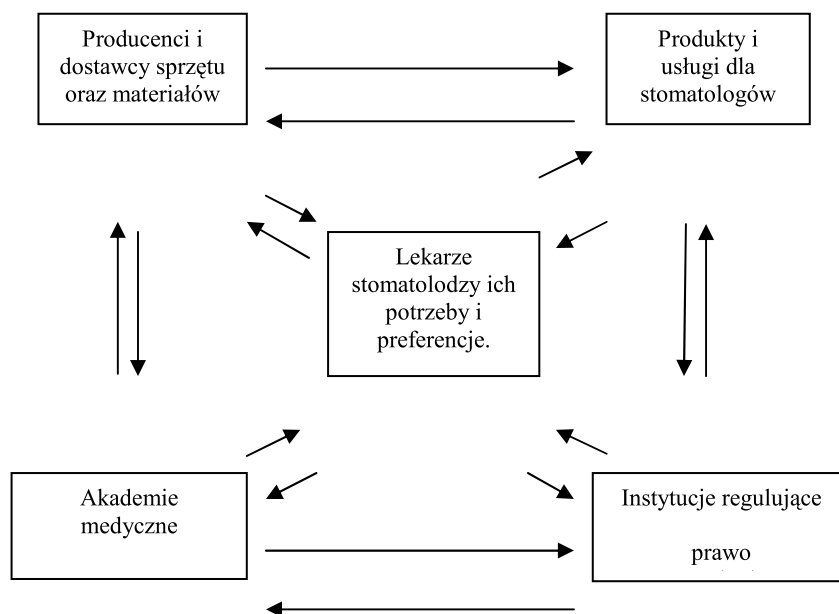
<sup>83</sup> A.S. Lyons, R.J. Petrucelli, *Ilustrowana historia medycyny*, Wydawnictwo Penta, Warszawa 1996, s. 600-601.



podnoszenia swoich kwalifikacji. Lepsza jakość oferowanych usług stomatologicznych, zwiększa świadomość profilaktyki stomatologicznej. Rozwijają się delikatne i wygodne formy leczenia polegające nie tylko na naprawie powstałych uszkodzeń, ale także zapewniające pacjentom utrzymanie swoich zębów tak długo, jak to możliwe, przy atrakcyjnym wyglądzie i dobrym samopoczuciu<sup>84</sup>. Mowa tutaj o ostatnio modnym wybielaniu zębów oraz kosmetyce stomatologicznej polegającej na wykonywaniu estetycznej odbudowy powstałych ubytków lub braków zębowych za pośrednictwem materiałów kompozytowych, włókien szklanych lub niskotopliwej ceramiki podbudowanej tlenkiem cyrkonu.

Do rynku dentystycznego w Polsce zalicza się placówki, instytucje oraz przedsiębiorstwa mające istotny wpływ na funkcjonowanie branży stomatologicznej. Do podmiotów rynku stomatologicznego zalicza się między innymi: lekarzy stomatologów, firmy zajmujące się zaopatrzeniem, instytucje regulujące przepisy świadczeń dentystycznych, produkty i usługi dla dentystów oraz usługi wykonywane przez dentystów oraz akademie medyczne i instytuty naukowe. Rysunek 2.1 obrazuje rodzaj podmiotów występujących na rynku dentystycznym w Polsce oraz charakter możliwych oddziaływań pomiędzy nimi.

**Rys. 2.1 Struktura rynku stomatologicznego**



Źródło: Opracowanie własne

<sup>84</sup>Portal dentystyczny Dentysta, Rynek usług stomatologicznych w Europie środkowej, <http://www.dentysta.eu/ogolne/48-rynek-uslug?format=pdf>, data odczytu 06.05.2009.

W samym „centrum rynku” stomatologicznego zlokalizowani są lekarze dentyści oferujący swoje usługi w społecznych placówkach zdrowia, w innych gabinetach (w formie tzw. umowy-zlecenie), klinikach stomatologicznych (powyżej 5-ciu foteli), oraz własnych prywatnych praktykach (tabela. 2.1). Lekarze to osoby w przedziale wiekowym od 28-70 lat. W grupie lekarzy można wyróżnić lekarzy młodych, którzy niedawno ukończyli studia (28-32 lata), lekarzy dojrzałych zawodowo pracujących kilka lub kilkanaście lat po zakończeniu stażu (32-45lat) oraz najstarszych doświadczeniem dentystów (45-70 lat).

**Tabela 2.1 Charakterystyka lekarzy stomatologów według wybranych kryteriów**

Przykładowe kryteria podziału	Charakterystyka
Wiek i doświadczenie	28-32 lata najmłodszy lekarze <sup>85</sup> 32-45 lat lekarze doświadczeni 45-70 lat dentyści z największym doświadczeniem
Motyw podejmowania decyzji zakupu, orientacja na nowości branżowe	- otwarci na nowinki -kupujący dla prestiżu -konserwatyści
Orientacja na korzyści wynikające ze współpracy	- chętni do partnerskiej współpracy, lojalni klienci. - chętni do współpracy długoterminowej, poszukujący okresowo okazji u innych dostawców. - łowcy okazji, nie przywiązujący wagi do osoby dostawcy.
Specjalność oraz zainteresowania <sup>86</sup>	-stomatolodzy ogólni -stomatolodzy pedodonti -stomatolodzy periodontolodzy -stomatolodzy chirurdzy <sup>87</sup> -stomatolodzy endodonti -stomatolodzy protetycy -stomatolodzy ortodonti

Źródło: Opracowanie własne.

W każdej z wymienionych grup lekarzy możemy wyróżnić trzy segmenty dentystów, w zależności od podejścia do rozwoju branży. Pierwszą grupę tworzą lekarze, którzy chcą się rozwijać i podążać za trendami stomatologii, nie boją się wprowadzać nowinki rynkowe i chętnie zmieniają dotychczas stosowane produkty i urządzenia aby podnieść swój komfort pracy oraz pacjentów. Do drugiej grupy możemy zaliczyć grono lekarzy, którzy są zainteresowani nowymi produktami, chętnie je kupują, ale tylko po to by zaprezentować siebie z jak najlepszej strony przed rodziną, znajomymi, przedstawicielem handlowym dostawcy. W rzeczywistości lekarze ci boją się zmieniać dotychczasowe przyzwyczajenia. Opinie tej grupy związane z produktami często bywają mylne, ponieważ artykuły przez nich

<sup>85</sup> Lekarze najmłodszy są grupą świeżo po ukończeniu studiów, poszukują jak najwięcej informacji o rynku oraz o podmiotach w nim uczestniczących. Segment ten bardzo łatwo nawiązuje kontakty z uczestnikami sektora ze względu na małe doświadczenie w znajomości procesów nim rządzących. Najmłodszy dentyści nie posiadają jeszcze swoich prywatnych praktyk i z czasem zaczynają odczuwać taką potrzebę.

<sup>86</sup> Z. Jańczuk, *Podręcznik dla asystentek i higienistek stomatologicznych*, PZWL, Warszawa 1999, s. 27.

<sup>87</sup> Do tej grupy zalicza się również implantologów.

kupowane nie są używane wcale albo są wykorzystywane w podstawowym ich zakresie. Trzeci segment stanowią lekarze stomatolodzy, którzy nie są zainteresowani zmianą w dotychczasowym sposobie wykonywania swojej pracy, od wielu lat leczą tradycyjnymi metodami oraz materiałami.

Drugim kryterium, według którego można scharakteryzować dentystów, to sposób, w jakim dokonują oni oceny korzyści wynikających ze współpracy z firmami zaopatrzenia stomatologicznego. Według tego kryterium wyodrębnić grupę dentystów, którzy skłonni są zaufać dostawcy, chcą nawiązać lub nawiązali z nim stałą współpracę w zakresie dostawy materiałów i urządzeń. Kolejny segment to stomatolodzy, którzy nieustannie poszukują okazji, dowolnie wybierając dostawców w zależności od swoich potrzeb oraz innych bliżej nieznanych powodów.

**Tabela 2.2 Liczba dentystów w Polsce z wyszczególnieniem specjalizacji (w latach 2000-20007)**

WYSZCZEGÓLNIENIE	2000	2005	2006	2007	2000	2005	2006	2007
	Ogółem				W tym ze specjalizacją II stopnia i z tytułem specjalisty (od 2005 r.)			
OGÓŁEM..... <i>W tym specjaliści w zakresie:</i>	<b>6319</b>	<b>7517</b>	<b>7542</b>	<b>7720</b>	<b>2100</b>	<b>2211</b>	<b>2442</b>	<b>2597</b>
Chirurgii stomatologicznej.....	590	635	657	628	249	253	291	301
Chirurgii szczękowo – twarzowej.....	145	131	151	143	120	110	131	122
Ortodoncji.....	367	519	573	588	367	507	573	588
Periodontologii (paradontologii).....	103	136	138	149	103	128	138	149
Protetyki stomatologicznej.....	508	559	560	595	508	545	560	595
Stomatologii ogólnej.....	3637	4759	4576	4643	X	X	X	X
Stomatologii dziecięcej (pedodoncja).....	254	249	255	276	148	161	175	192
Stomatologii zachowawczej.....	570	507	550	628	570	475	550	628
<b>LEKARZE DENTYŚCI ZE SPECJALIZACJĄ W %</b>								
<b>OGÓŁ LEARZY DENTYSTÓW</b>	<b>53,7</b>	<b>64,1</b>	<b>61,9</b>	<b>59,7</b>	<b>17,9</b>	<b>18,6</b>	<b>20,0</b>	<b>20,1</b>

Źródło: GUS, Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2008, Warszawa LXVIII, s.371.

Kolejnym kryterium, według którego można scharakteryzować stomatologów jest rodzaj specjalizacji i zainteresowań zawodowych lekarzy stomatologów. Dentyści, którzy



ukończyli specjalizację lub posiadają głębokie zainteresowania w jednej z dziedzin stomatologii, organizują praktyki (dokonują wyposażenia i zaopatrzenia) w taki sposób, aby rozwijać swoje zdolności (zainteresowania). Pośród stomatologów można wyodrębnić lekarzy ogólnych posiadających I stopień specjalizacji oraz tych, którzy ukończyli specjalność stopnia II-go w zakresie: pedodontji, periodontologii, chirurgii, endodontji, protetyki, ortodontji. Liczbę lekarzy stomatologów według posiadanej specjalizacji II-go stopnia przedstawia tabela 2.2.

W Polsce do końca 2007 zarejestrowanych było 221 tys. gabinetów stomatologicznych świadczących usługi dla resortu obrony narodowej i spraw wewnętrznych. Liczba ta nie obejmuje prywatnych praktyk (tabela 2.3).

**Tabela 2.3 Liczba gabinetów stomatologicznych Resortu Obrony Narodowej oraz Resorty Spraw Wewnętrznych i administracji w latach 2000-2007**

WYSZCZEGÓLNIENIE	2000	2005	2006	2007	2000	2005	2006	2007
	Placówki (stan w dniu 31 XII)				Porady udzielone w tys.			
	RESORT OBRONY NARODOWEJ (doc)							
Gabinety w przychodniach specjalistycznych w poliklinikach <i>W tym :</i>	<b>1652</b>	<b>1216</b>	<b>1380</b>	<b>1212</b>	<b>6344,8</b>	<b>3941,4</b>	<b>4532,6</b>	<b>3506,1</b>
Stomatologiczne.....	265	221	221	221	562,8	472,9	543,8	486,8

Źródło: GUS, Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2008, Warszawa LXVIII, s.376.

W województwie małopolskim 1488 placówek stomatologicznych współpracuje z Małopolskim Oddziałem Wojewódzkim Narodowego Funduszu Zdrowia w zakresie świadczeń stomatologicznych wykonywanych w ramach ubezpieczenia<sup>88</sup>.

Główne instytucje regulujące prawo stomatologiczne w Polsce to: Okręgowe Izby Lekarskie (OIL), Wojewódzkie Stacje Sanitarno-Epidemiologiczne, Nadzór Farmaceutyczny. Działalność OIL polega między innymi na rejestrowaniu działalności i prowadzeniu rejestru lekarzy (prawo wykonywania zawodu), regulowaniu prawa medycznego, określaniu warunków kształcenia lekarzy (przyznaje punkty edukacyjne), zrzeszaniu personelu lekarskiego. Państwowa Inspekcja Sanitarna wśród wielu zadań sprawuje m.in.

<sup>88</sup>Wykaz placówek w Małopolsce współpracujących z NFZ, <http://www.nfzkrakow.pl/stronadlapacjenta/index.php?site=art&idd=5&ida=51>, data odczytu 04.05.2009

odpowiedzialność za prawo dotyczące warunków higieny w gabinetach lekarskich. Pod nadzorem Sanepidu znajdują się wszystkie placówki medyczne, które są przez nie regularnie kontrolowane w zakresie stanu higieny, stosowanych środków dezynfekcyjnych, poprawności wykonywania procesów sterylizacyjnych. Sanepid reguluje również przepisy radiologiczne umożliwiające montaż i funkcjonowanie urządzeń do radiodiagnostyki w placówkach medycznych. Nadzór farmaceutyczny zajmuje się kontrolą obrotu leków na rynku medycznym. Ustanawia normy, które muszą być spełnione przez producentów farmaceutyków, aby produkt był dopuszczony na rynek (atesty, składy chemiczne, opakowania, warunki sprzedaży). Na rynku stomatologicznym istnieje spora grupa leków, preparatów medycznych, które mogą być wyłącznie dystrybuowane przez hurtownie farmaceutyczne. Regulacja ta stanowi istotną barierę dla sklepów stomatologicznych nieposiadających statusu hurtowni farmaceutycznej<sup>89</sup> i ogranicza możliwość sprzedaży: środków znieczulających, preparatów z dużą zawartością fluoru i wielu innych produktów stosowanych w stomatologii wyszczególnionych przez nadzór farmaceutyczny.

Klientami stomatologów są pacjenci korzystający z usług Narodowego Funduszu Zdrowia leczący się w placówkach mających podpisany kontrakt z NFZ oraz pacjenci, którzy korzystają z prywatnych usług stomatologów w praktykach nieobjętych umową NFZ.

Rynek dentystyczny jest kreowany również przez producentów artykułów stomatologicznych, którzy nawiązując współpracę z akademiami medycznymi w kraju (Collegium Medicum UJ, Akademia Medyczna w Lublinie, Śląska Akademia Medyczna i innymi), oraz wybitnymi naukowcami, promują swoje produkty.

Produktem stomatologicznym można nazwać każde dobro lub usługę sprzedawane (świadczona) przez firmę zajmującą się zaopatrzeniem stomatologicznym lekarzowi dentyście. Ma ono bezpośredni związek ze sposobem wykonywania przez niego pracy, dzięki zastosowaniu odpowiedniego sprzętu i użyciu materiałów potrzebnych do wykonywania zabiegów stomatologicznych. Asortyment artykułów stomatologicznych jest bardzo szeroki, obejmuje kilkanaście grup asortymentowych (tabela.2.4).

---

<sup>89</sup> Status hurtowni farmaceutycznej można otrzymać pod warunkiem zatrudnienia magistra farmacji, oraz po spełnieniu wielu trudnych ze względów ograniczeń przestrzennych warunków przystosowania magazynu oraz przechowywania leków w specjalnych określonych przepisami pomieszczeniach.



**Tabela 2.4 Grupy asortymentowe produktów dla dentystów**

<b>Grypa asortymentowa</b>	<b>Przykłady produktów</b>
Sprzęt stomatologiczny	Unity, sprzęt radiologiczny, lampy polimeryzacyjne, mieszalniki, autoklawy, urządzenia specjalistyczne
Materiały podkładowe i wiążące	Podkłady, systemy wiążące, wytrawiacze
Materiały wypełnieniowe	Kompozyty światło i chemo utwardzalne, kompomery, gładjonometry, amalgamaty, cementy, wypełnienia tymczasowe, podbarwiacze
Endodoncja	Instrumenty endodontyczne, materiały endodontyczne, piny i ćwieki, wkłady koronowo - korzeniowe
Protetyka	Masy wyciskowe, nici retrakcyjne, alginaty, odbudowa pod korony, tymczasowe korony i mosty, materiały podścielające, laboratorium
Leki stomatologiczne	Leki, znieczulenia
Profilaktyka i kosmetyka	Laki i lakiery, pasty polerskie, preparaty wybielające
Opracowanie i polerowanie wypełnień	Materiały polerskie
Akcesoria	Kalki, koferdamy, igły, strzykawki, materiały szewne wchłanianalne i niewchłanianiane, formówki, kliny, końcówki
Higiena	Dezynfekcja, materiały jednorazowe, sterylizacja
Narzędzia	Kleszcze, dźwignie, pensety, nożyczki, skalpele, instrumenty
Wiertła	Węglik spiekane, wiertła diamentowe, wiertła chirurgiczne, wiertła stalowe, paski diamentowe, separatory, frezy.
Implanty	Śruby, materiały kośćozastępcze

Źródło: Opracowanie własne.

Ze względu na tak szeroką ofertę stomatologiczną producentów zagranicznych (KerrHawe<sup>90</sup>, 3MESpe<sup>91</sup>) oraz krajowych (Poldent, Arokna) rynek ten charakteryzuje się dużym współczynnikiem substytucji. Łatwo zaobserwować można podobieństwo produktów, m. in. wśród: form opakowań, nazewnictwa, zastosowań technicznych. Autor pracy spotkał się nawet ze stwierdzeniem, że na świecie istnieje tylko kilka fabryk produkujących materiały stomatologiczne<sup>92</sup>. Dzieje się tak dlatego, że większość firm specjalizuje się w danej dziedzinie dentystyki, a pozostałą część swojej kompleksowej oferty stomatologicznej zleca zewnętrznej produkcji. Zdarza się również tak, że niektóre marki stomatologiczne opierają swoją ofertę wyłącznie na produktach outsourcingowych (np. Olident<sup>93</sup>). Na rynku stomatologicznym można również zaobserwować sporą ilość produktów komplementarnych, których dodatkowym celem jest stymulowanie lojalności dentystów wobec określonej marki. Do tego rodzaju produktów dentystycznych można zaliczyć akcesoria do aplikacji materiałów. Większość materiałów zazwyczaj posiada indywidualny opatentowany podajnik

<sup>90</sup> Zobacz ofertę produktów firmy Kerr, <http://www.Kerrhawe.pl> [dostęp 06 maj 2009]

<sup>91</sup> Porównaj z ofertą produktów 3MESpe światowego lidera rynku stomatologicznego, <http://www.3mespe.pl>, data odczytu 06.05.2009

<sup>92</sup> Rozmowa z P. Raimundem Kuspielem właścicielem marki Olident z dnia: 06.03.2009 na targach Krakdent, który zleca produkcję kompozytu, mas wyciskowych i innych produktów jednej z niemieckich fabryk.

<sup>93</sup> Zobacz ofertę produktów Olident, <http://www.olident.com>, data odczytu (28.05.2009).



w formie pistoletu, zgniatacza, dozownika, mieszalnika, który umożliwia podawanie materiałów wyłącznie jednego producenta. Duża liczba produktów mających swoje bliskie substytuty oraz komplementarność produktów jest dowodem dojrzałości tego rynku. W przekonaniu tym utwierdza również spora liczba powstających sieci i fuzji dokonanych w tym sektorze. Podejmowane działania mające na celu nawiązanie współpracy z odbiorcami.

W branży stomatologicznej często organizowane są targi, na których prezentowane są nowinki techniczne. Największą imprezą branży dentystycznej w Polsce jest Środkowoeuropejska Wystawa Produktów Stomatologicznych „CEDE”, która w 2009r. była organizowana po raz XIX na terenie Międzynarodowych Targów Poznańskich. Oprócz „CEDE” w Polsce odbywają się wystawy regionalne np.: Krakdent w Krakowie, Dentamed we Wrocławiu, Baldentica w Gdańsku i Dentexpo w Warszawie. W ciągu roku pomiędzy imprezami targowymi organizowane są liczne kongresy, sympozja, szkolenia tj. Dentopolis, Osis - Edi, Dental Spaghetti i inne.

Do rynku stomatologicznego, oprócz producentów, należą również importerzy oraz firmy zajmujące się kompleksowym zaopatrzeniem gabinetów dentystycznych tzw. sklepy stomatologiczne. Na podstawie rozmowy przeprowadzonej z P. M. Gołotą można stwierdzić, że obecnie na rynku polskim działa około 237 podmiotów w branży stomatologicznej<sup>94</sup>. Na tej podstawie wnioskować można, że w porównaniu z firmami wystawiającymi się podczas dwóch największych imprez branżowych w Polsce (tabela 2.5), liczba wszystkich przedsiębiorstw tego sektora jest jeszcze większa i wynosi około 400<sup>95</sup>.

**Tabela 2.5 Liczba firm uczestniczących w wybranych targach stomatologicznych w Polsce**

Impreza / rok	Liczba wystawców krajowych	Liczba wystawców zagranicznych	Łączna liczba wystawców.
Krakdent 2007	198	28	226
Krakdent 2008	239	39	278
Krakdent 2009	268	44	312
Cede 2007	258	28	286
Cede 2008	268	32	300

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Informatorów Targowych Krakdent 2007-2009 oraz Cede 2007-2008.

<sup>94</sup> Rozmowa telefoniczna z P. Michałem Gołotą – przedstawicielem działu baz danych Panoramy Firm odbyła się 6 maja 2009.

<sup>95</sup> Liczba ta obejmuje firmy zajmujące się sprzedażą artykułów stomatologicznych, które nie uczestniczą w targach stomatologicznych i nie znajdują się w bazie Panoramy Firm (około 100 firm).

Analizując dane przedstawione w tabeli 2.5 łatwo można zaobserwować tendencję wzrostową dotyczącą liczby nowych firm pojawiających się w branży z każdym rokiem. Rosnąca liczba podmiotów odpowiedzialnych za zaopatrzenie stomatologiczne jest dowodem dynamiki wzrostu tego sektora. Niektóre spośród przedsiębiorstw zajmujących się materiałami i sprzętem dentystycznym znalazły się w rankingu miesięcznika „Forbes” i wyróżnione zostały jako tzw.: diamenty, czyli najbardziej rentowne firmy w Polsce (tabela. 2.6).

**Tabela 2.6 Wybrane przedsiębiorstwa z branży stomatologicznej w rankingu miesięcznika „Forbes 02/09”**

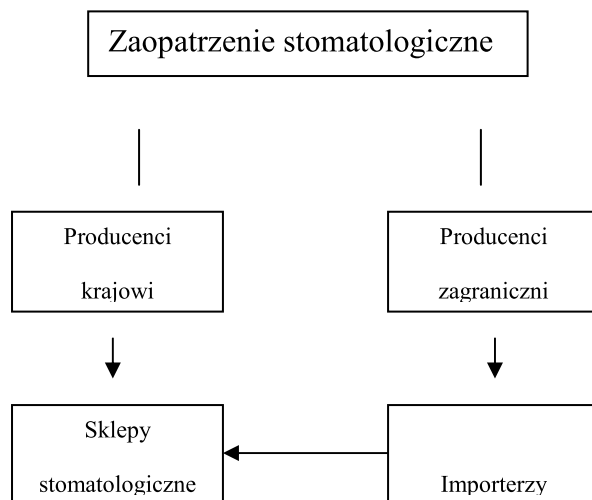
Diament Forbesa – przychody od 5mln do 50 mln PLN						
Miejsce w kraju	Miejsce w regionie	Nazwa	Miasto	Przychód ze sprzedaży 2007 (mln PLN)	Zysk netto 2007 r. (mln PLN)	Przeciętny wzrost wartości 2005-2007 (proc.)
802	178	W&H Poland	Warszawa	11,91	0,73	55,04
871	188	Amadar	Warszawa	30,17	1,49	53,24
1324	130	Marrodent sp. z o.o.	Jaworze Średnie	47,30	2,15	40,21
1495	291	Septodont sp. z o.o.	Warszawa	7,51	0,51	36,03
1580	306	OMS Polska Ltd sp. z o.o.	Warszawa	8,78	0,35	33,89
Diament Forbesa – przychody od 50mln do 250 mln PLN						
135	32	<b>Kol-Dental J. Piłko, J. Nurzyński sp. j.</b>	Warszawa	<b>56,16</b>	<b>3,08</b>	<b>80,89</b>
477	17	Skamex Company LTD sp. z o.o.	Łódź	97,94	10,65	39,67

Źródło: Dodatek do miesięcznika Forbes „Raport Diamenty Forbesa”- Nr 02, 2009, Axel Springer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2009.

Analizując tabelę 2.6 na szczególną uwagę zasługuje firma Kol-Dental z Warszawy, która zajmuje 135 miejsce w kraju pod względem rentowności wśród firm zajmujących się zaopatrzeniem stomatologicznym. Przedsiębiorstwo to działa na rynku polskim od 14 lat i po raz drugi zostało zamieszczone w rankingu miesięcznika „Forbes” jako jedna z najbardziej wzrostowych firm w Polsce. Obecnie Kol-Dental jest największym dostawcą materiałów stomatologicznych w Polsce, działa w obszarze ogólnopolskim za pośrednictwem 20 przedstawicieli handlowych oraz dwóch oddziałów.

Wśród dostawców sprzętu stomatologicznego, można wyodrębnić producentów krajowych i zagranicznych (rys. 2.2).

**Rys. 2.2 Podmioty uczestniczące w dystrybucji artykułów stomatologicznych.**



Źródło: Opracowanie własne.

Produkty stomatologiczne trafiają do lekarzy różnymi kanałami dystrybucji. Ich „początkowa droga” w kanale dystrybucji zależy od tego, czy dany artykuł jest pochodzenia krajowego, czy zagranicznego. Szansą rozwoju dla firm stomatologicznych jest możliwość importu produktów z zagranicy. Największe polskie firmy stomatologiczne zdołały się szybko rozwinąć w latach 90-tych, dzięki kontaktom zagranicznym i działalności importowej. Zdolność posiadania towaru na tak ograniczonym pod względem dostępności produktów rynku w tym okresie pozwalała dobrze konkurować i stwarzała szanse rozwoju. Zaletą bezpośredniej współpracy z producentem na tym rynku jest niezależność, dominacja w negocjacjach, oraz możliwość konkurowania. Dodatkowo firmy te otrzymują wsparcie od zagranicznych kontrahentów w postaci regularnych szkoleń za granicą, pomocy marketingowej, asekuracji podczas targów w postaci merytorycznej i finansowej, sponsoringu akcji promocyjnych, udostępniania materiałów prezentacyjnych. Pomoc ta przyczynia się do poprawy wizerunku firmy oraz lepszej motywacji w działaniu.

## 2.2 Kanaly dystrybucji produktów stomatologicznych w Polsce – próba diagnozy

Dystrybucja polega na działaniach zmierzających do osiągnięcia zysku dzięki operacjom planowania, organizowania i kontrolowania sposobu przemieszczania produktów gotowych z miejsc ich produkcji (producentów) do klientów finalnych (odbiorców)<sup>96</sup>. Głównym celem dystrybucji jest udostępnianie klientom finalnym potrzebnych produktów do możliwych miejsc ich nabycia według uzgodnionych warunków, w odpowiednim czasie i po odpowiedniej cenie<sup>97</sup>. Rola producenta polega na dopasowaniu odpowiednich kanałów przemieszczania się produktów, w ten sposób, aby umożliwić realizację planowanej sprzedaży, świadczyć obsługę na odpowiednim poziomie, realizować zamierzony czas dostawy. Kanałem dystrybucji można nazwać pewną liczbę wzajemnie zależnych względem siebie przedsiębiorstw wspólnie przyczyniających się do dostarczenia produktów do klienta finalnego (użytkownika, konsumenta)<sup>98</sup>. Jednymi z pierwszych produktów dla lekarzy stomatologów, jakie używano na świecie, były specjalistyczne pilniki Parego (XVI w.) służące do odseparowania poszczególnych zębów podczas leczenia próchnicy<sup>99</sup>. Kolejne materiały i urządzenia dla dentystów pojawiały się na rynku stopniowo, w zależności od prowadzonych badań i doświadczeń. Okres wojny w XX w., a po nim następujący okres gospodarki planowej przyczyniły się do rosnącego popytu na dobra stomatologiczne. Popyt ten możliwy był do zaspokojenia jedynie po przez import produktów do kraju, często za sprawą rozległych nieformalnych kontaktów zagranicznych. Ta sytuacja przyczyniła się do wzmocnienia znaczenia roli importera w dystrybucji artykułów stomatologicznych.

Jeszcze kilkanaście lat temu w Polsce wiele firm zajmowało się importem artykułów stomatologicznych, zatrudniały od 1-3 osób i zlokalizowane były w prywatnych mieszkaniach. Reprezentowane były głównie przez osoby właścicieli, którzy tworzyli pierwsze relacje z zagranicznymi producentami produktów stomatologicznych. W porównaniu do roku 2009 te niewielkie wówczas firmy, chcąc się rozwijać i sprostać oczekiwaniom swoich zagranicznych kontrahentów, zmuszone były do korzystania z różnych kanałów dystrybucji.

---

<sup>96</sup> A. Czubała, op. cit., s. 15.

<sup>97</sup> B.W. Żurawik, op. cit., s. 195.

<sup>98</sup> A. Czubała, op. cit., s. 21.

<sup>99</sup> M. Jesionowski, op. cit., s. 21.

Każdy z uczestników dystrybucji produktów dentystycznych spełnia inną rolę w procesie dostarczania ich klientowi finalnemu. W tabeli 2.7 scharakteryzowano podmioty zajmujące się dystrybucją artykułów stomatologicznych w Polsce.

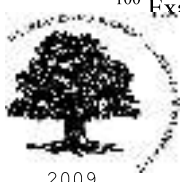
**Tabela 2.7 Ogólna charakterystyka podmiotów uczestniczących w dystrybucji artykułów stomatologicznych w Polsce**

Ogniwo kanału w dystrybucji	Charakterystyka
<b>Producent zagraniczny</b>	- Firma posiadająca swoją fabrykę poza granicami kraju, współpracuje z importem jednym (wyłącznie) lub z kilkoma (konkurencja wewnętrzna). Producent zagraniczny dostarcza towary do swoich importerów najczęściej firmami spedycyjnymi, transportem samochodowym, lotniczym oraz morskim. Zagraniczny producent wspiera działania importera krajowego w zakresie szkoleń, promocji, materiałów reklamowych oraz problemów serwisowych. Przykładem takich firm są : <i>3M ESPE, VDW, Dentsply DeTrey, DMG.</i>
<b>Producent krajowy.</b>	-Posiada zakład produkcyjny na terytorium Polski. Ich liczba jest stosunkowo niewielka w porównaniu z producentami zagranicznymi ze względu na jakość produktów importowanych. W branży dentystycznej produkty krajowe są dobrymi odpowiednikami w przypadku produktów o nieskomplikowanej budowie technologicznej oraz dostępie do surowca tj.: materiały opatrunkowe, produkty mało precyzyjne wykonane z metalu(łyżki wyciskowe, jednorazowe podkłady ochronne). Najwięksi polscy producenci produktów dentystycznych to: <i>Arkona, Cerkamed, Poldent.</i>
<b>Importer</b>	To przedsiębiorstwo zlokalizowane na terytorium kraju, w dowolnym mieście( w Polsce około 300 <sup>100</sup> ). Współpracuje dowolny okres, na ściśle określonych zasadach z producentem zagranicznym w zakresie dostawy towarów prezentując jego ofertę. Przykładem firm importujących : <i>Marrodent, Kol-Dental, Marku.</i>
<b>Hurtownia farmaceutyczna</b>	Hurtownie farmaceutyczne zajmują się dostarczaniem do gabinetów stomatologicznych materiałów opatrunkowych oraz środków farmakologicznych. Hurtownie współpracują bezpośrednio z największymi producentami środków higienicznych oraz producentami leków stosowanych w stomatologii. Przedsiębiorstwa te dostarczają towar do swoich klientów za pośrednictwem firm spedycyjnych oraz własnym transportem samochodowym w bardzo szybkim czasie. W Polsce liczba hurtowni farmaceutycznych nie jest znacząca, na terenie powiatu nowosądeckiego działają : <i>Panaceum i Sławex.</i>
<b>Sklepy stomatologiczne</b>	Sklepy stomatologiczne to ogniwo pośredniczące pomiędzy importerami, hurtowniami farmaceutycznymi, producentami krajowymi a gabinetem stomatologicznym. Sklep stomatologiczny posiada dowolną kombinację ofert importerów rynku stomatologicznego. Dostarcza swoje produkty do gabinetów stomatologicznych za pośrednictwem firm spedycyjnych lub przedstawicieli handlowych. Sklepy te nie są związane bardzo ścisłą współpracą z podmiotem poprzedzającym w ogniwie dystrybucji w zakresie asortymentu, oraz wielkości sprzedaży w przeciwieństwie do importerów. Przykładem sklepu z artykułami stomatologicznymi na terenie Nowego Sącza jest: <i>F.H.U. Szkaradek, DK Dental, Kulczykdent.</i>
<b>Gabinety stomatologiczne</b>	To placówki, w których są świadczone usługi stomatologiczne dla pacjentów. Gabinety stomatologiczne chcąc dobrze funkcjonować muszą dokonywać regularnego zaopatrzenia w materiały i nowoczesne urządzenia. Artykuły te mogą być nabywane w regionalnych sklepach stomatologicznych i hurtowniach farmaceutycznych(wizyty w siedzibie firmy, kontakt z przedstawicielem handlowym), bezpośrednio w firmach importerów i producentów (wizyty osobiste, kontakt z przedstawicielem, zamówienia telefoniczne, elektroniczne, wizyty na targach stomatologicznych). Największe gabinety stomatologiczne to :Przychodnia Dentra (5 stanowisk), Specjalistyczne Centrum Stomatologii (4 stanowiska), Przychodnia Fortuna (3 stanowiska).

Źródło: opracowanie własne.

Ze względu na dojrzałość rynku stomatologicznego w Polsce w branży tej można zaobserwować kilka kanałów dystrybucji art. dentystycznych do klientów finalnych (lekarzy stomatologów). Kanały te różnią się głównie liczbą i rolą podmiotów pośredniczących w dystrybucji ww. produktów. Autor pracy pragnie zwrócić uwagę na tendencje firm

<sup>100</sup> Exactus, *Informator targowy Cede2008*, Łódź 2008.

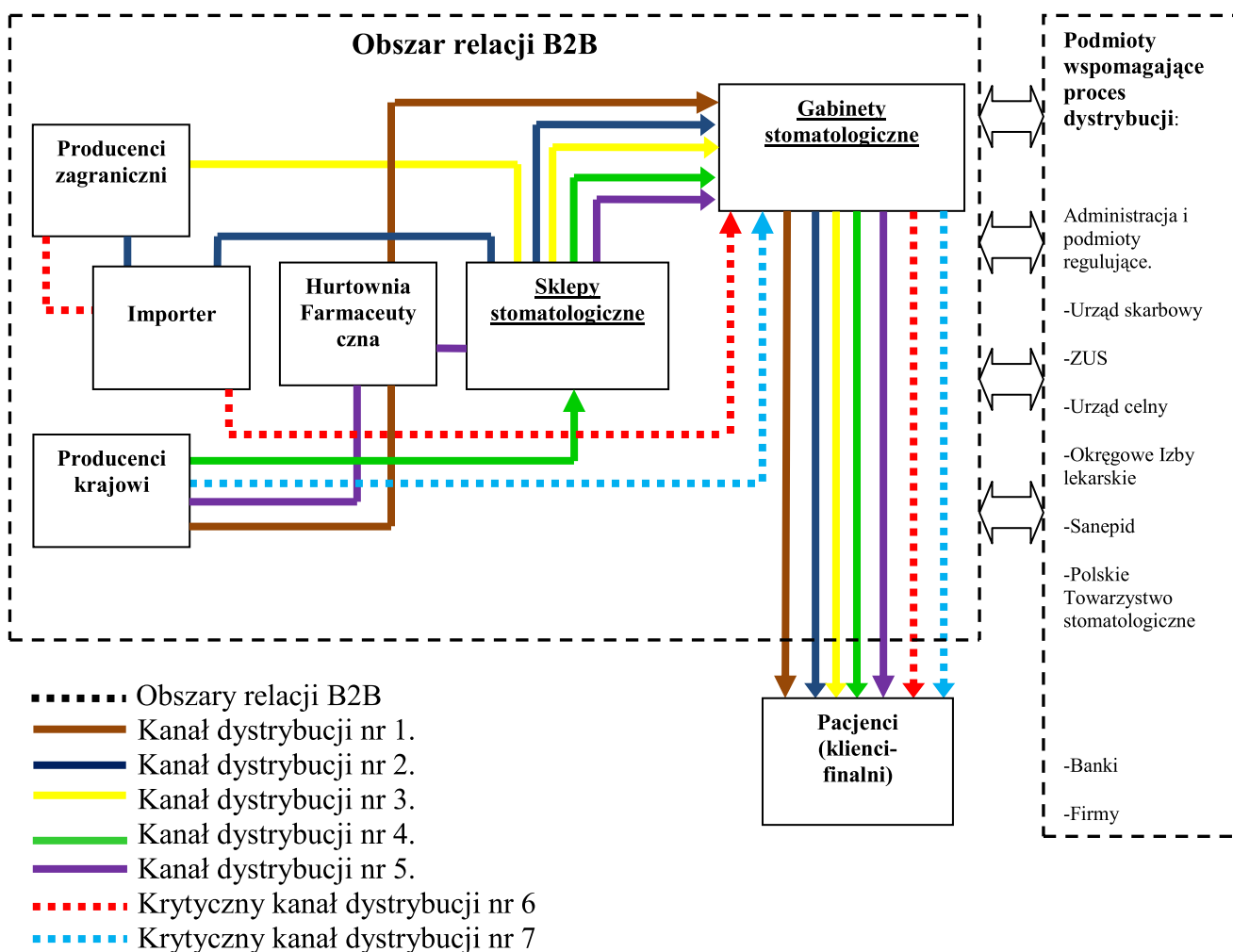




uczestniczących w dystrybucji do skracania ww. kanałów. Problem ten jest istotny dla branży stomatologicznej a niniejsza praca ma na celu podjęcie rozważań dotyczących znaczenia relacji w stosunku do konkurencji cenowej realizowanej przez importerów skracających ogniwa dystrybucji produktów. Kanały nr 6 oraz 7 (rys. 2.3) nazwane zostały krytycznymi gdyż w procesie dystrybucji omijają one ogniwo sklepów stomatologicznych.

Zbiór przedsiębiorstw uczestniczących w dystrybucji artykułów stomatologicznych oraz możliwe kanały dystrybucji przedstawia rys. 2.3

**Rys. 2.3 Główne kanały dystrybucji artykułów stomatologicznych w Polsce**










Źródło: Opracowanie własne.

Na rys. 2.3 przedstawiono siedem możliwych kanałów dystrybucji, którymi dostarczane są w Polsce artykuły stomatologiczne do finalnego klienta. Każdy z wskazanych kanałów charakteryzuje się odmiennymi cechami i wymusza pewne zachowania na uczestnikach rynku (tabela 2.8). We wszystkich kanałach dystrybucji materiałów i urządzeń



dentystycznych jego uczestnicy przejmują i przekazują prawo własności do przemieszczanych artykułów. Podmioty uczestniczące w łańcuchu dystrybucji to producenci zagraniczni i krajowi (producenci), importerzy (hurtownicy I), hurtownie farmaceutyczne zaopatrujące w środki opatrunkowe i leki (hurtownicy II), sklepy stomatologiczne (pośrednicy), gabinety stomatologiczne (nabywcy) oraz pacjenci stomatologów (klienci finalni).

**Tabela 2.8 Charakterystyka kanałów dystrybucji rynku stomatologicznego**

<b>Kanały dystrybucji</b>	<b>Charakterystyka kanału</b>
 Kanał dystrybucji nr 1 (producent krajowy – hurtownia farmaceutyczna- gabinet stomatologiczny)	- kanał typu pośredniego - długi (powyżej 3 szczebli) - wąski (liczba producentów krajowych materiałów opatrunkowych i leków oraz hurtowni farmaceutycznych jest w Polsce stosunkowo nieduża w porównaniu z innymi uczestnikami kanałów dystrybucji) -transakcyjny (transakcje kupna-sprzedaży) -konwencjonalny (wyłącznie realizacja transakcji kupna-sprzedaży)
 Kanał dystrybucji nr 2 (producent zagraniczny-importer- sklep stomatologiczny-gabinet stomatologiczny)	-kanał typu pośredniego -długi (4 szczeble) -szeroki (duża liczba producentów zagranicznych, importerów ok. 300 – gabinetów stomatologicznych ok.) -transakcyjny -konwencjonalny, czasem zintegrowany.
 Kanał dystrybucji nr 3 (producent zagraniczny – sklep stomatologiczny – gabinet stomatologiczny)	-kanał typu pośredniego -krótki (sklep stomatologiczny pełni rolę importera eliminując jeden szczebel w procesie dystrybucji) -między wąskim a szerokim (coraz większa liczba sklepów stomatologicznych próbuje ominąć ogniwo importera w kanale dystrybucji) -transakcyjny -konwencjonalny
 Kanał dystrybucji nr 4 (producent krajowy – sklep stomatologiczny – gabinet stomatologiczny)	-kanał typu pośredniego -krótki -szeroki (znacząca liczba producentów krajowych współpracująca z większością sklepów stomatologicznych) -transakcyjny -konwencjonalny
 Kanał dystrybucji nr 5 (Producent krajowy – hurtownia farmaceutyczna – sklep stomatologiczny – gabinet stomatologiczny)	-kanał typu pośredniego -długi (4 szczeble) -szeroki (ze względu na liczbę sklepów stomatologicznych około 300 w Polsce) -transakcyjny -konwencjonalny
 Kanał dystrybucji nr 6 (krytyczny). (producent zagraniczny – importer – gabinet stomatologiczny)	-kanał typu pośredniego -krótki (3szczeble) -szeroki (bardzo duża liczba importerów ok.300) -transakcyjny -konwencjonalny, czasem zintegrowany
 Kanał dystrybucji nr 7 (krytyczny). (producent krajowy – gabinet stomatologiczny)	-kanał typu bezpośredniego -krótki (2 szczeble) -bardzo wąski (niewielka liczba krajowych producentów artykułów i sprzętu stomatologicznego) -transakcyjny , -konwencjonalny, czasem zintegrowany.

Źródło: Opracowanie własne.

Jak przedstawiono w tabeli 2.8, na wszystkich szczeblach kanałów dystrybucji, podczas procesu udostępniania produktów, odbywają się transakcje kupna-sprzedaży. Wymagają one stworzenia odpowiedniego systemu zarządzania płatnościami funkcjonującego



pomiędzy uczestnikami (kredyty kupieckie, indywidualne systemy płatności). Na rynku stomatologicznym występują krótkie i długie „drogi przekazywania produktów” nabywcy finalnemu. Jest to spowodowane m. in. jego szybkim tempem rozwoju. Jak wspomniano w rozdziale 2.1. na rynku stomatologicznym organizowane są liczne imprezy targowe, szkolenia i konferencje. W porównaniu z zagranicznymi rynkami stomatologicznymi, w Polsce większość firm koncentruje się na zawieraniu transakcji handlowych bezpośrednio podczas tego typu imprez, co powoduje skracanie kanałów dystrybucji i omijanie pośredników. Spośród wymienionych powyżej kanałów, jedynie kanały 1 i 7 nazwać można wąskimi. Jest to spowodowane stosunkowo niewielką liczbą hurtowni farmaceutycznych w Polsce oraz krajowych producentów artykułów stomatologicznych.

Spośród wymienionych kanałów dystrybucji pomiędzy poszczególnymi ogniwami zaobserwować można, obok konwencjonalnej współpracy, również integrację pionową. W kanele nr 2 integracja może polegać na ścisłej współpracy producenta zagranicznego z importerem polegającej na np. narzuceniu mu wizualizacji siedziby, wprowadzeniu zagranicznych zasad współpracy (sposobów rozwiązywania problemów serwisowych, podejścia do klienta), udostępniania pracowników producenta importerowi w celu efektywniejszego działania. Kolejnym ogniwem, na którym może dojść do integracji jest relacja: importer – gabinet stomatologiczny. Współpraca ta polega głównie na prowadzeniu prac badawczo-rozwojowych. Gabinet stomatologiczny, jako jedyne ogniwo praktycznie wykorzystujące artykuły stomatologiczne może pracować dla importera w celu prowadzenia testów jakości produktów, porównywania wyrobów danej firmy z konkurencją. Podmiot ten jest wiarygodnym źródłem merytorycznej wiedzy na bazie dotychczasowych doświadczeń w pracy z produktami. W związku z tym lekarze stomatolodzy mogą współpracować z firmami importowymi wykonując usługi prowadzenia wykładów i szkoleń praktycznych dla innych klientów firmy importera. Możliwy jest również podobny charter działań integracyjnych gabinetu stomatologicznego, tylko że we współpracy z producentem krajowym<sup>101</sup>. Przez wszystkie kanały dystrybucji omawianych produktów na rynku stomatologicznym pomiędzy kolejnymi ogniwami występują tzw. strumienie (rys. 2.4). Jakość strumieni odpowiada m. in. za komunikację producenta z klientem finalnym oraz za poziom zaspokojenia potrzeb finalnego odbiorcy<sup>102</sup>. Istotne jest, aby każdy uczestnik procesu dystrybucji uczestniczył, w miarę swoich możliwości, w jak najlepszym realizowaniu przepływu poszczególnych

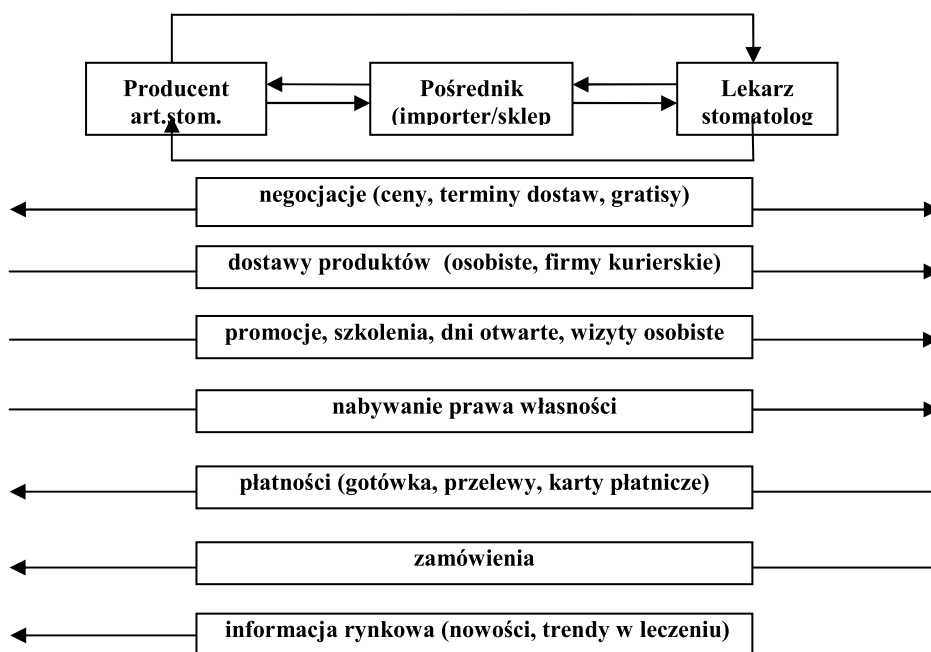
<sup>101</sup> Zob. kanał 7. Tabela 2.8

<sup>102</sup> L. Grabowski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 361.



strumieni. Jedną z charakterystycznych cech rynku stomatologicznego jest wysoki poziom informacji o rynku, który przepływa w obydwie strony. Od producenta do finalnego odbiorcy i na odwrót. Firmy zajmujące się sprzedażą artykułów stomatologicznych posiadają dużo dokładniejsze informacje na temat rynku niż klienci i często je przekazują producentom podczas wspólnych spotkań. Dzieje się tak za sprawą prowadzonych analiz, uczestnictwa w specjalistycznych szkoleniach, wymiany doświadczeń pomiędzy pracownikami firm podczas targów, wspólnych szkoleń, kongresów. W relacjach pomiędzy stomatologiem a dostawcą szerszym zakresem informacji o rynku dysponuje sprzedawca, który ma szerszy pogląd na temat rynku niż klient, który stanowi tylko jego niewielki wycinek. Według autora niniejszej pracy, informacja rynkowa jest zdecydowanie obustronnym strumieniem pomiędzy konsumentem a producentem, dlatego zwraca on uwagę na możliwość analizy tego przepływu o charakterze dwustronnym.

**Rys. 2.4 Rodzaje i kierunki przepływu strumieni w procesie obsługi rynku stomatologicznego**



Źródło: L. Grabowski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1996. s. 361.

Oprócz informacji rynkowej, przez kanały dystrybucji przepływa jeszcze kilka innych istotnych strumieni. Na każdym szczeblu procesu dystrybucji produktów, można spotkać się z negocjacjami. Ich celem jest między innymi ustalenie satysfakcjonujących dla obu stron warunków handlowych ale także ogólnego charakteru współpracy. Fizyczny przepływ towarów, promocja i prawo własności, jako kolejne strumienie procesu dystrybucji, bez



wątpienia skierowane są ku klientowi finalnemu. W odwrotnym kierunku natomiast przepływają płatności oraz składane są zamówienia.

Analizując kanał dystrybucji nr 2, można stwierdzić, że rola każdego ogniwa w procesie udostępniania produktów klientom jest znacząca i konieczna. Dzięki pośrednim kanałom dystrybucji można podzielić zadania pomiędzy poszczególnymi ogniwami, (sprzedaż, dostawy, serwis informacyjny, organizacja szkoleń), co spowoduje zwiększenie profesjonalizmu na każdym ze szczebli, a to przełoży się bezpośrednio na zwiększenie poziomu zaspokajania potrzeb finalnych klientów. W branży stomatologicznej, jak w wielu innych, występują liczne konflikty związane ze sposobem dostarczania towarów do odbiorców. Wieloletnią bolączką wszystkich sklepów stomatologicznych w Polsce jest sposób organizacji targów stomatologicznych, które nie mają charakteru wystawienniczego, jak na całym świecie, lecz ściśle transakcyjny. Organizowane kilka razy w roku targi, na których sprzedawane są materiały i sprzęt w cenach hurtowych. Działania te skracają kanały dystrybucji, omijając pośredników (sklepy stomatologiczne), są bardzo konkurencyjne dla sklepów z artykułami dentystycznymi i negatywnie wpływają na ich wizerunek oraz przyszłe transakcje, które realizowane są w cenach detalicznych. Sytuacja taka zmusza pośredników do konkurowania ze swoimi dostawcami. Aby sprostać temu problemowi, konieczne jest sięgnięcie po inną niż cena metodę konkurowania (np. relacje). Koncepcja marketingu partnerskiego jest wielką szansą dla przedsiębiorstw działających na dojrzałym rynku. Stwarza ona nowe możliwości konkurowania i zaspokajania potrzeb klientów niekoniecznie za sprawą atrakcyjnej ceny. Dotychczas zdobyte doświadczenia autora podczas pracy dla firmy KulczykDent gdzie zastosowano marketing partnerski potwierdzają możliwość godziwego egzystowania i rozwoju na rynku dzięki tej koncepcji. Stały się nawet inspiracją do głębszych rozważań na ten temat w postaci niniejszej pracy.

### 2.3 Kulczykdent – firma uczestnicząca w dystrybucji produktów stomatologicznych

Firma “Kulczykdent” jest rodzinną firmą wielopokoleniową. Do jej powstania niewątpliwie przyczynili się we wczesnych latach powojennych Ewa i Czesław Charzewscy<sup>103</sup>. Ze względu na sytuację polityczną w kraju oraz ich prywatną, państwo Charzewscy po wojnie zamieszkali w Angli, gdzie dzięki doskonałej znajomości języka angielskiego i francuskiego, zdobyli liczne kontakty i znajomości. Jeden z tych kontaktów w Glasgow, który udało się nawiązać pani Ewie, przyczynił się do zainteresowania jej tematem materiałów i urządzeń dla dentystów. Dzięki znajomemu, który miał dostęp do tych produktów, pani Ewa podjęła decyzję o rozpoczęciu współpracy. Po powrocie do kraju, państwo Charzewscy założyli działalność o nazwie “Składnica Materiałów Dentystycznych”, która mieściła się w rodzinnym domu w Nowym Sączu. Czasy “gospodarki planowej” oraz specyfika tej mało rozwiniętej branży doprowadziła do tego, że ci starsi państwo byli jednymi z nielicznych przedsiębiorców w kraju, którzy dysponowali podstawowymi, jak na tamte czasy, materiałami i sprzętem do leczenia zębów. Pierwsi odbiorcy państwa Charzewskich byli w stanie przejechać wiele kilometrów aby tylko zakupić dany produkt. Pochodzili głównie z Krakowa, Zakopanego, Jasła, Krosna, Sanoka i Tarnowa. Tam informacja o możliwości zakupu materiałów dentystycznych rozchodziła się błyskawicznie w środowisku dentystów. Z czasem wzrastała liczba absolwentów kończących stomatologię a wraz nią rósł popyt na produkty dla dentystów. W latach kiedy, działali państwo Charzewscy, sprzedawany przez nich towar był trudno dostępny. Wzrost popytu spowodował, że dziadkowie zaczęli poszukiwać nowych dostawców, tym razem na terenie kraju, gdyż możliwość importu była wtedy zabroniona.

Nawiązane przez właścicieli kontakty w Warszawie, Krakowie, Katowicach i Wrocławiu pomogły zachować ciągłość w ofercie „Składnicy” oraz zapewniły regularne dostawy towaru w dłuższym okresie. Z biegiem czasu państwo Charzewscy wzbogacali ofertę firmy i dzięki swojej osobowości na długo pozostawali, w przekonaniu swoich klientów, jako jedyni dostawcy sprzętu dentystycznego.

W 1985 r. z pomocą swoim teściom przyszedł zięć Andrzej Kulczyk, z wykształcenia inżynier budowlany. Andrzej Kulczyk w swojej dotychczasowej karierze pracował w kilku państwowych przedsiębiorstwach na różnych stanowiskach kierowniczych. Jednak płaca i przyjmowane posady nie dawały inżynierowi pełnej satysfakcji z pracy, powodując, że stale

---

<sup>103</sup> Dziadkowie autora pracy



poszukiwał różnych dodatkowych płatnych zajęć, aby więcej zarobić.

Na początku wspólnej pracy z teściami Andrzej Kulczyk pomagał im prowadząc samochód podczas wspólnych wyjazdów do klientów oraz dźwigając za nich cięższe materiały i sprzęt. Pan Andrzej, pracując ze swoimi rodzicami, bardzo szybko poznał specyfikę branży oraz mechanizmy w niej panujące. Szybko nawiązał pierwsze kontakty z klientami, dzięki takim cechom jak: grzeczność, uprzejmość i życzliwość. Z czasem, do kształtowania pozytywnych relacji z klientami przyczyniały się również wywiązywanie się ze zobowiązań oraz ich terminowość. Regularna wymiana informacji z nabywcami wpływała na coraz lepsze zrozumienie potrzeb rynku. Spotkania z klientami były inspiracją do wielu pomysłów.

Myśląc o przyszłości, własnych ambicjach i niezależności wystawiając jednak na próbę swoją kreatywność w 1990 r. Andrzej Kulczyk zdecydował się otworzyć swoją działalność gospodarczą o nazwie "Materiały i Urządzenia Dentystyczne"<sup>104</sup>. Pan Kulczyk zadeklarował teściom nie konkurowanie na tym samym terenie. Chcąc dotrzymać słowa, został zmuszony do zdobywania nowych rynków, co wiązało się ze zdobyciem nowych kontaktów handlowych, innych niż państwa Charzewskich. Biorąc na siebie wszystkie zadania związane z funkcjonowaniem firmy (zaopatrzenie, które wtedy było bardzo trudne do zrealizowania ze względu na małą dostępność towarów i nieutarte kontakty handlowe, księgowość, sprzedaż), dysponując nie dużą ilością towaru, prywatnym niewielkim samochodem, Andrzej Kulczyk wyruszył poza teren Nowego Sącza w celu poszukiwania klientów dla swojej firmy. Działalność przedsiębiorczego inżyniera zorientowana była na formę tzw. sprzedaży obwoźnej. W samochodzie, w dwóch niewielkich skrzynkach, znajdowały się produkty, z których klienci starali się wybrać coś dla siebie, mając do dyspozycji niewielki wybór (pomiędzy materiałami jakie są, a nie jakimi by się chciało). Możliwość wyboru pomiędzy substytutami oraz dostosowanie ich do indywidualnych potrzeb była w ówczesnych czasach niewielka. Głównymi docelowymi podmiotami zainteresowań przedsiębiorcy były wówczas państwowe przychodnie stomatologiczne w takich miastach jak: Jordanów, Sucha Beskidzka, Żywiec, Bielsko-Biała, Tarnów, Dębica, Mielec, Stalowa Wola.

Dzięki współpracy z przychodniami, przed przedsiębiorcą otworzył się kolejny nowy rynek. Były to indywidualne, prywatne gabinety stomatologiczne. Każdy pracownik

---

<sup>104</sup> W dalszej części pracy firma „Materiały i Urządzenia Dentystyczne” została nazwana „MiUD”



przychodni marzył wówczas o własnym miejscu pracy, gdzie mógłby w pełni pracować dla siebie. Otwartość w stosunku do ludzi, umiejętność komunikacji, orientacja na potrzeby klienta, dociekliwość oraz pomysłowość, w połączeniu ze zdobytymi kontaktami, stwarzały wielkie szanse dla dalszego rozwoju firmy “Materiały i Urządzenia Dentystyczne”. Wielu lekarzy stomatologów, dzięki pomocy przedsiębiorcy z Nowego Sącza, otworzyło pierwsze własne prywatne praktyki. Pan Andrzej, znając dobrze potrzeby swoich klientów, przy wykorzystaniu licznych kontaktów z firmami, producentami sprzętu dentystycznego w całej Polsce, stał się znanym zaopatrzeniowcem tego rynku. Wykorzystując informacje uzyskane od swoich klientów, świetnie rozwinął działalność tzw. ”komisu sprzętu używanego”. Nieraz zdarzało się, że w ciągu jednego dnia pan Andrzej sprzedawał sprzęt używany do nowego klienta znajdującego się 500 km od miejsca w którym go zakupił, a czasem udało mu się go sprzedać na tej samej ulicy, na której mieszkał poprzedni właściciel. Szczegółowe rozmowy ze swoimi klientami, skrupulatność, uczciwość oraz życzliwość, wielokrotnie przyczyniły się nawiązania kolejnych nowych kontaktów, które w połączeniu z przedsiębiorczością osoby właściciela pozwoliły dobrze zarobić. Wiele wartościowych kontaktów dotarło do firmy “MiUD” z polecenia dotychczasowych już klientów, jak i innych firm współpracujących. Pochodzenia kilku kontaktów na podstawie referencji do tej pory nie ustalono<sup>105</sup>. Jak twierdzi Pan Andrzej<sup>106</sup>, “ci ludzie sami mnie znaleźli, wiedzieli że w Nowym Sączu się tym zajmuję”. W krótkim czasie Andrzej Kulczyk stał się znany w branży i każdy, kto potrzebował jego pomocy, natychmiast się kontaktował. Przyczyniła się do tego szybko rozpowszechniona opinia klientów - “reklama szeptana”, która została przekazana przez klientów Pana Andrzeja w środowisku lekarzy stomatologów. Każdy klient był traktowany przez firmę Pana Andrzeja indywidualnie i nigdy nie został pozostawiony ze swoim problemem. Firma z dnia na dzień zdobywała coraz więcej nowych odbiorców z polecenia i z czasem do pana Andrzeja zgłaszali się również kolejni nowi dostawcy zainteresowani współpracą. Opinia na temat firmy “MiUD” w branży była bardzo pozytywna. Tak się stało za sprawą samej osoby Pana Andrzeja, jak i sposobu jego działania, który polegał przede wszystkim na terminowości rozliczeń z kontrahentami. Ten sposób działania ułatwiał nawiązywanie relacji oraz powodował, że pan Andrzej w środowisku branżowym uchodził za bardzo solidnego i wiarygodnego kontrahenta. Dobre relacje z dostawcami pozwoliły panu Andrzejowi osiągnąć przewagę nad konkurencją. Dzięki terminowości regulowania płatności z kontrahentami (podwójnie ewidencjonowanej w wymyślony przez samego przedsiębiorcę sposób), pan

<sup>105</sup> Wywiad osobisty z przedsiębiorcą z dnia 19.01.2009 r.

<sup>106</sup> Wywiad osobisty z przedsiębiorcą z dnia 19.01.2009 r.





Andrzej miał towar dostępny „od ręki” oraz w razie potrzeby mógł liczyć na szybkie dostawy, co dalej miało wpływ na szybkie spełnianie oczekiwań jego klientów, przy równoczesnym ich zadowoleniu.

Ze względu na charakter okresu przełomu lat 90-tych, (zdecydowana przewaga popytu nad podażą) ciężko było zdobyć jakiegokolwiek dobra podstawowe, nie mówiąc o artykułach dentystycznych. Ofertę firmy „MiUD” prezentowaną przez pana Andrzeja przyjmowano bardzo chętnie. W krótkim czasie, regularnie odwiedzając swoich klientów w Bielsku Białej, Żywcu, Makowie, Suchej B. i podtrzymując z nimi kontakty, A. Kulczyk bardzo szybko stworzył siatkę stałych odbiorców. Główną przyczyną tego wzrostu było konsekwentne realizowanie stylu działania, zgodne z przyjętymi zasadami, czyli: solidność, terminowość, otwartość wobec ludzi oraz koncentracja na ich potrzebach. Nieraz bywało, że pan Andrzej podczas swoich wizyt u klientów pomagał im w inny sposób (doradztwo budowlane, pomoc w różnych formalnościach, pomoc w transporcie), a także w sprawach nie zawsze związanych z branżą, poszerzając w ten sposób obszary relacji ze swoimi odbiorcami. Wielokrotnie zdarzało się, że pomimo trudnych warunków atmosferycznych (zwłaszcza w zimie) i choroby, inżynier zawsze docierał do swoich klientów z zaopatrzeniem, nie dopuszczając, żeby któryś z klientów nie został odwiedzony lub nie zostało zrealizowane jego zamówienie. Pan Andrzej nigdy nie zawodził, a klienci firmy twierdzili, że według jego regularnych przyjazdów mogli nastawiać zegarek. Podobne relacje budował Pan Andrzej ze swoimi dostawcami, realizując zaopatrzenie dla swojej firmy. W kontaktach tych znowu ważną rolę odegrał sposób działania wyznaczony przez samego przedsiębiorcę. Polegał on na regularnych wizytach w Warszawie i osobistemu dokonywaniu zaopatrzenia. Andrzej Kulczyk, działając wg zasady “lepiej częściej i mniej, niż raz a więcej” stale kontrolował płynność finansową swojej firmy. Rozliczenia finansowe realizował zawsze w formie gotówkowej, co także wpływało pozytywnie na kształtowane relacje. Potwierdzając jego uczciwość i wiarygodność jako kontrahenta handlowego. W ten sposób inżynier był znany i pozytywnie kojarzony wśród warszawskich firm stomatologicznych.

W latach 90-tych, zmieniła się sytuacja na rynku. Rozpoczęła się tzw. “era Balcerowicza” i rozwinął się wolny rynek. Coraz więcej osób zaczęło się interesować branżą stomatologiczną. W okresie po 1993 roku pojawiło się wiele nowych konkurencyjnych firm, a w 1994 (po namowie żony będącej lekarzem stomatologiem) podobną działalność otworzył inny sądecki przedsiębiorca, który niestety zabrał część klientów państwa Charzewskich. W tym samym czasie pan Andrzej zadeklarował pomoc swoim przyjaciółom ze studiów, którzy

stracili pracę w otworzeniu takiej samej firmy w Warszawie. Dobre relacje ze szkolnymi przyjaciółmi okazały się kluczowe dla dalszego rozwoju firmy Pana Kulczyka i gruntownie zreorganizowały zaopatrzenie w jego firmie. Przyjaciel z czasów studenckich, w ramach wielkiej wdzięczności podsunął kilka cennych kontaktów oraz udzielił wiele trafnych wskazówek na temat nowości produktowych na rynku stomatologicznym, na którym znajdowało się najwięcej firm tej branży. Wraz z rozwojem firmy Pana Andrzeja oraz jego przyjaciół wzrosła niestety konkurencja. W Nowym Sączu powstała kolejna firma zaopatrująca dentystów, a warszawskie przedsiębiorstwa zaopatrzenia stomatologicznego rozpoczęły politykę ogólnopolską m.in. poprzez udział w targach stomatologicznych. Takich imprez w ciągu roku w Polsce organizowanych było pięć (gdańskie, łódzkie, krakowskie, warszawskie, poznańskie). Udział w targach stomatologicznych był kosztowny i wymagał szerokiego zaplecza asortymentowego, co dla firm obu przedsiębiorców było trudne do zrealizowania.

Aktywna polityka firm stomatologicznych m.in. dzięki udziałowi w targach, organizacji szkoleń, pozwoliła zdobyć potężną bazę adresową i dotrzeć bezpośrednio do dentystów z całej Polski, omijając mniejszych dystrybutorów. Firmy te zrealizowały w ten sposób marzę, którą zazwyczaj dzieliły się z pośrednikami. Sytuacja na rynku stała się coraz trudniejsza i niekorzystna dla małych firm nieposiadających swoich importowanych produktów. Niejednokrotnie zdarzało się tak, że cena hurtowa, jaką proponowali importerzy dla dystrybutorów była wyższa, niż ta, którą kierowali bezpośrednio do stomatologów. Takie reguły gry w branży stwarzały trudne warunki do konkurowania.

Pomimo tej sytuacji na rynku pan Andrzej, nie zmieniając swojego stylu działania, konsekwentnie odwiedzał swoich klientów, którzy darzyli go ogromną sympatią i zaufaniem. Dzięki temu przeprowadził on swoją firmę przez bardzo trudne lata 90-te. W kolejnych latach, wraz z dojrzałością rynku i rozwojem konkurencji obroty firmy "MiUD" Andrzej Kulczyk zaczęły niestety spadać, a liczba klientów zdecydowanie się zmniejszyła.

W 2000 r. syn pana Andrzeja, Maciej (autor niniejszej pracy), zaraz po ukończeniu szkoły średniej postanowił rozpocząć pracę wraz z ojcem. Z czasem poznał sytuację firmy, jej strategię i zasady w niej obowiązujące. Andrzej Kulczyk dzielił się swoimi doświadczeniami z synem. Maciej Kulczyk nauczył się podstawowych reguł działania w branży handlowej (księgowość, bankowość, zaopatrzenie, sprzedaż). Dzięki wspólnym wizytom u klientów Maciej Kulczyk nabierał odpowiedniej wiedzy i zaczął powoli sam

odwiedzać odbiorców. Dzięki tym spotkaniom zdobył kolejne cenne informacje na temat potrzeb klientów oraz dokładniej zaobserwował sposób funkcjonowania firmy na rynku. Przydatna okazała się również wiedza sukcesywnie zdobywana w nowosądeckiej WSB - NLU. Maciej Kulczyk na bieżąco rozmawiał o swoich spostrzeżeniach z ojcem, który był otwarty na proponowane przez syna zmiany. To zaowocowało zreformowaniem systemu pracy w dotychczasowej firmie Andrzeja Kulczyka.

Za namową Macieja Kulczyka w firmie "MiUD" dokonano wiele zmian. Najważniejsze z nich to: zmiana nazwy firmy na "KULCZYKIDENT" (2006 r.), nowa strategia działania, budowa nowego pawilonu handlowego wraz z obiektem szkoleniowym i reorientacja działalności firmy na kształcenie lekarzy stomatologów. Firma pana Andrzeja Kulczyka, dzięki zmianie dotychczasowego sposobu działania z powrotem odzyskała większość swoich klientów i zdobyła wielu nowych. Stało się to m.in. za sprawą rezygnacji z niektórych mało rentownych rynków na których firma działała, takich jak: Sanok, Krosno, Jasło. Słabe tempo rozwoju tego rynku, relatywnie niski poziom dochodów ludności w tym regionie, a co za tym idzie zainteresowanie tańszą ofertą (gorszymi jakościowo produktami) przez lekarzy stomatologów przyczyniło się do rezygnacji z tego rynku oraz zmianę strategii firmy.

Firma „Kulczykdent” stara się skupiać wokół siebie ograniczoną liczbę prywatnych gabinetów stomatologicznych współpracujących kompleksowo w dłuższym okresie czasu. Lekarze stomatolodzy współpracujący z firmą „Kulczykdent” są zorientowani na stały rozwój swoich praktyk, wysoką jakość świadczonych usług, a także chęć uczestnictwa w szkoleniach. Przedsiębiorstwo Andrzeja Kulczyka nie stawia za główny cel poszerzania rynku działania, lecz bazuje głównie na jakości dotychczasowych relacji z klientami poprzez działalność szkoleniową, informacyjną, serwisową oraz integracyjną. To pozwala każdego klienta obsługiwać indywidualnie, ze szczególną wrażliwością na jego potrzeby. „Kulczykdent” współpracuje z największymi importerami artykułów stomatologicznych w Polsce i dzięki licznym kontaktom posiada kompleksową ofertę materiałów i urządzeń dla lekarzy stomatologów, nie będąc w ten sposób ograniczonym zobowiązaniami importerskimi. Pozwala to firmie stale dostosowywać jej ofertę do zmieniających się potrzeb odbiorców oraz trendów rynkowych.

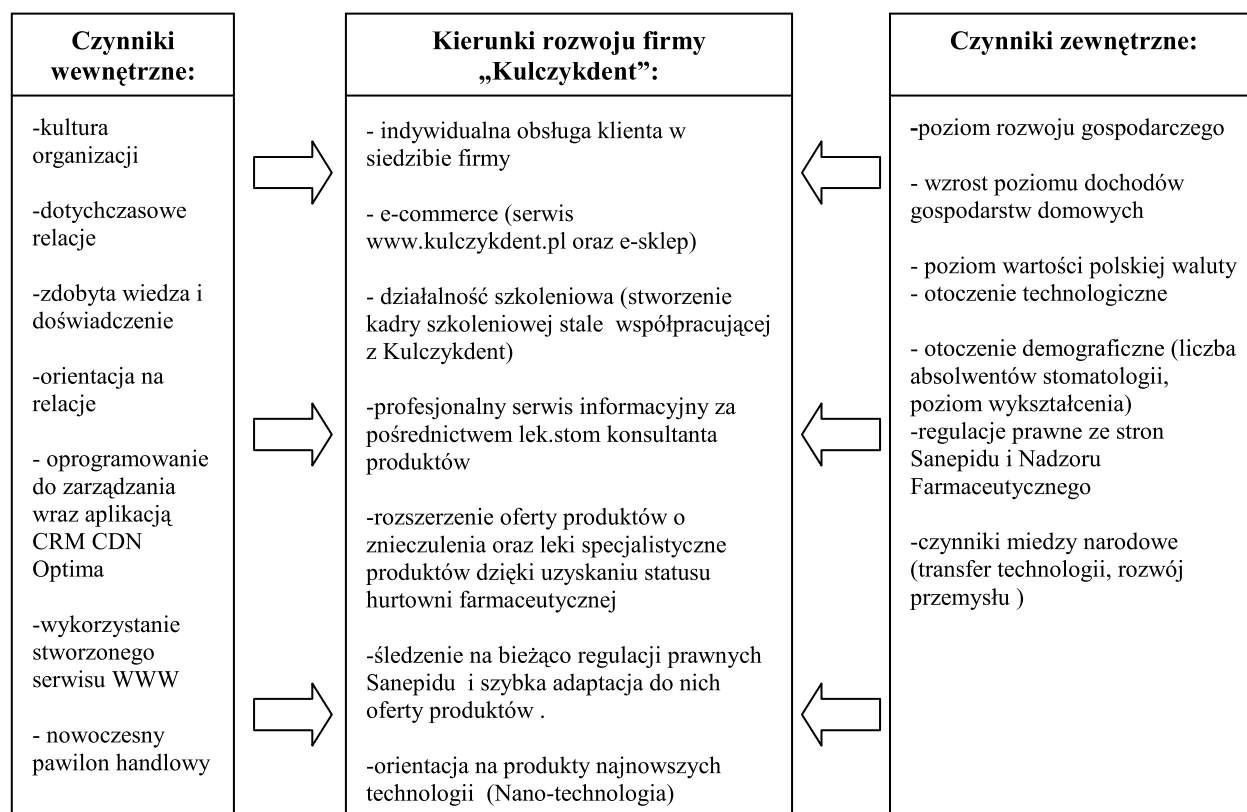
Podjęcie pracy w firmie Kulczykdent przez syna Macieja miało znaczący wpływ na jej funkcjonowanie w latach 2000-2009, ale żadna ze zmian nie miałyby szans zaistnienia,

gdyby nie wcześniejsza działalność Andrzeja Kulczyka. Jego dotychczasowe relacje, które ułatwiały możliwość wprowadzenia zmian, wypracowana sieć lojalnych odbiorców i dostawców, wiedza techniczna wykorzystywana podczas każdego rozwiązywania problemów serwisowych oraz otwartość na sugestie i chęć zmian w kierunku rozwoju doprowadziły do tego, że firma Kulczykdent dalej prosperuje na rynku.

## 2.4 Kierunki rozwoju firmy Kulczykdent – analiza

Na dalszy rozwój firmy Kulczykdent wpływ mają czynniki zewnętrzne oraz wewnętrzne. Podstawowe kierunki rozwoju firmy Kulczykdent oraz czynniki mające największy wpływ na dalszą jej działalność przedstawia rys. 2.5.

**Rys. 2.5 Podstawowe kierunki rozwoju firmy „Kulczykdent” i czynniki determinujące**



Źródło: Opracowanie własne.

Wieloletnia działalność Andrzeja Kulczyka, a wcześniej jego teściów przyczyniła się do znacznego rozwoju firmy i w konsekwencji zmiany jej nazwy w 2006 r. z „Materiały i Urządzenia Dentystyczne” na „Kulczykdent art. stomatologiczne” (Kulczykdent). Od tego czasu również, działalność została przeniesiona z dolnych pomieszczeń rodzinnego domu

państwa Charzewskich do osobno wybudowanego pawilonu handlowego znajdującego się tuż obok dawnej siedziby firmy. Działania te miały znaczenie dla przyszłego rozwoju firmy, ponieważ udowodniły klientom Kulczykdent, że mają oni do czynienia z wiarygodnym, solidnym i dobrze prosperującym partnerem zajmującym się zaopatrzeniem ich gabinetów stomatologicznych. Dotychczasowe działania rozwojowe mogą stanowić również szansę nawiązania nowych kontaktów z lekarzami, którzy nie współpracowali jeszcze z firmą Kulczykdent i są zorientowani na bezpośrednie kontakty w siedzibie firmy. Największymi zaletami tej formy dokonywania zakupów w branży stomatologicznej są:

- możliwość wybrania odpowiedniego momentu na dokonanie zaopatrzenia (np. sobota);
- możliwość dokładniejszego przeanalizowania procesu zaopatrzenia (zgodne z indywidualnymi potrzebami i w oparciu o sugestie sprzedawcy);
- indywidualne decydowanie o czasie przeznaczonym na prezentację lub szkolenia.

Firma „Kulczykdent” spełnia potrzeby swoich klientów, oferując im przede wszystkim:

- nowoczesny pawilon handlowy o dużej powierzchni;
- kącik gościnny dla klientów specjalnych<sup>107</sup>;
- dwa stanowiska do podejmowania klientów do szybkiej, sprawnej i indywidualnej obsługi lekarzy stomatologów
- terminal na karty płatnicze i kredytowe;
- wygodny parking, poczęstunek dla lekarzy i ich dzieci.

Analizując otoczenie konkurencyjne, a dokładniej liczbę firm zajmujących się zaopatrzeniem rynku dentystycznego i sposób ich działania, sugeruje się wprowadzenie w przyszłości wśród niektórych lekarzy stomatologów reorientacji na proces dokonywania zakupu. Większość firm w branży dentystycznej działa za pośrednictwem sieci przedstawicieli handlowych, którzy odwiedzają gabinety dentystyczne, zbierając zamówienia, i dostarczając towar na drugi dzień w formie przesyłki (nie uczestnicząc w etapie pakowania oraz dostarczania produktów). Działanie w tej formie zwiększa ryzyko pomyłek, zwrotów i w

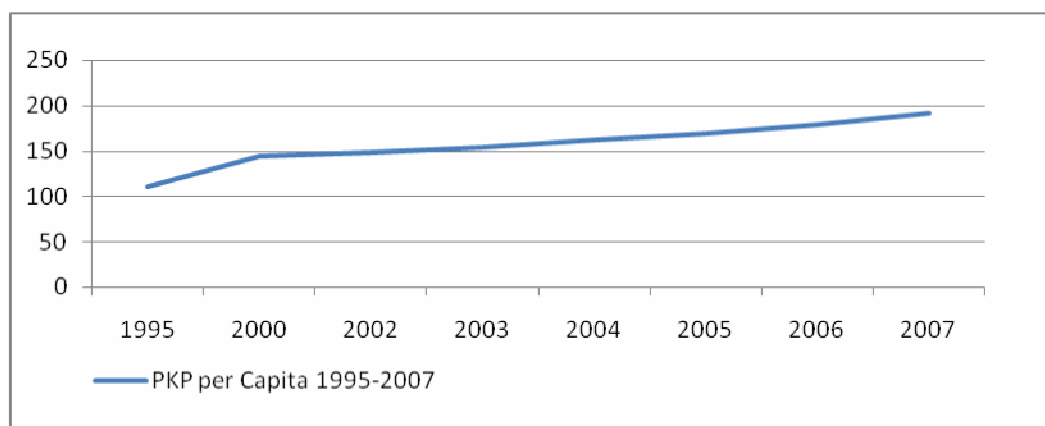
---

<sup>107</sup> Klienta specjalnego autor definiuje jako kluczowego klienta, osobę potrzebującą więcej czasu na obsługę, osoby pragnące zasięgnąć dokładniejszych informacji na temat oferty, lub dokonać większej transakcji zakupu.

konsekwencji prowadzi do niezadowolenia klientów. Rozwój rynku stomatologicznego spowodował, że w większych aglomeracjach (tj.: Warszawa, Poznań, czy Kraków), w ciągu dnia gabinet stomatologiczny odwiedza średnio czterech przedstawicieli handlowych różnych firm oferujących artykuły dentystyczne. Lekarz stomatolog, pracując około 8 godzin dziennie, a także dodatkowe godziny na sytuacje nieprzewidziane (pacjenci z bólem, komplikacje podczas leczenia) nie jest w stanie poświęcić odpowiedniej ilości czasu na rozmowy ze sprzedawcami. Dlatego istotną szansą rozwoju dla „Kulczykdent” jest orientacja na relacje z klientami odwiedzającymi siedzibę firmy w wyznaczonym przez nich czasie. Ostatnie obserwacje wykazały nawet, że najwięcej klientów odwiedza siedzibę firmy w godzinach 8:00 – 9:00 od poniedziałku do piątku, a także w sobotę<sup>108</sup>. Można na tej podstawie przypuszczać, że część dentystów nie chce dokonywać swojego zaopatrzenia podczas pracy, lecz w odpowiednim dla siebie czasie wolnym.

Przyszły rozwój firmy „Kulczykdent” jest również uzależniony od poziomu rozwoju gospodarczego, który bezpośrednio przekłada się na poprawę poziomu życia przeciętnego obywatela. Jednym z podstawowych wskaźników wzrostu gospodarczego jest poziom produkcji w gospodarce przypadający na jednego mieszkańca - produkt krajowy brutto per capita (PKB per capita). Jak prezentuje rys. 2.5 wartość PKB przypadająca na jednego mieszkańca ma od lat tendencję wzrostową<sup>109</sup>.

**Rys. 2.6 PKB w Polsce per capita w latach 1995-2007**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: GUS, *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej-Polskiej 2008*, Warszawa LXVIII, s. 64-65.

<sup>108</sup> W oparciu o rozmowę z panią Bożeną Kulczyk (w firmie Kulczykdent od ponad 10 lat).

<sup>109</sup> Portal Edukacji Ekonomicznej: <http://www.nbportal.pl/prezentacje/wzrost-gospodarczy/wzrostGospodarczy.html>, (data odczytu: 12.05.2009)

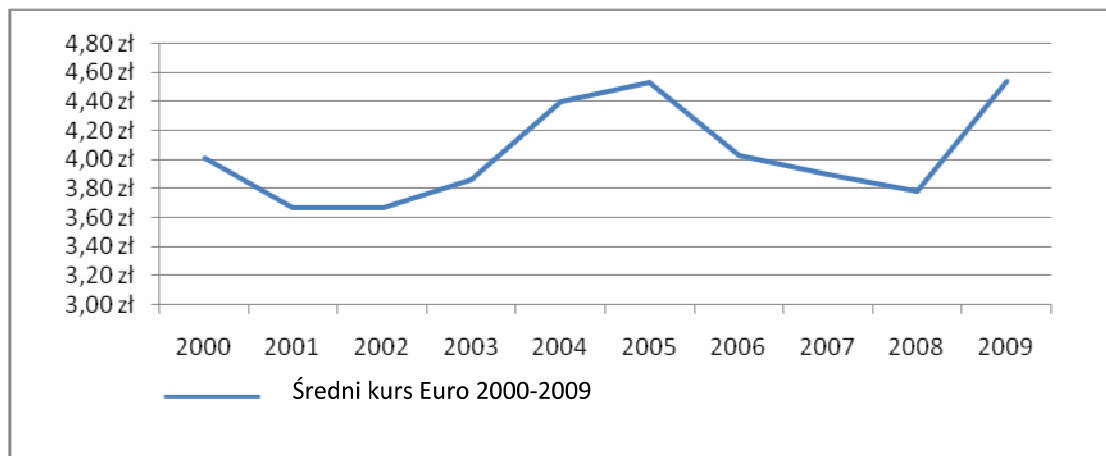
Warto również zwrócić uwagę, że miesięczny poziom dochodu rozporządzalnego przypadającego na jedno gospodarstwo domowe w Polsce 2007 roku był większy niż w roku poprzednim i wyniósł 3682,35 zł. Statystycznie gospodarstwo domowe przeznacza średniomiesięcznie 40,02 zł na swoje zdrowie. Wartość tych wydatków jest porównywalna z miesięcznymi wydatkami przeznaczanymi przez gospodarstwa domowe na odzież<sup>110</sup>. Wzrost poziomu dochodów w gospodarstwach domowych powoduje zwiększenie skłonności do wydatków związanych ze zdrowiem osobistym i między innymi wizytami w gabinecie stomatologicznym. Możliwość podjęcia leczenia dentystycznego bez większych ograniczeń finansowych ze strony pacjentów implikuje chęć rozwoju osobistego dentystów (szkolenia, udział w dniach otwartych) i inwestycji w nowoczesne materiały oraz sprzęt, co przekłada się bezpośrednio na zgłaszany przez nich popyt w firmach zajmujących się zaopatrzeniem stomatologicznym.

W branży dentystycznej największą część artykułów stanowią produkty importowane. Ich ceny uwarunkowane są m.in. polityką walutową. Osłabienie wartości złotego (rys. 2.6) otwiera dodatkowe możliwości działania na rynkach zagranicznych. Sytuacja taka ma szczególnie korzystne znaczenie dla rozwoju firmy w 2009 roku gdzie średni kurs miesięczny jest na poziomie 1 Euro = 4,55 zł. Ze względu na lokalizację firmy Kulczykdent w obszarze przygranicznym ze Słowacją, w okresie osłabienia wartości złotego zwiększa się ilość gości zagranicznych odwiedzających firmę i generujących dodatkowe przychody. Deprecjacja kursu walutowego powoduje polepszenie konkurencyjności eksportu. Wzrasta wtedy atrakcyjność produktów krajowych dla odbiorców zagranicznych<sup>111</sup>. Oprócz tego, że Słowacy należą do solidnych i uczciwych kontrahentów, prezentują wyższy niż w Polsce poziom edukacji konsumenckiej, który wykształcił się w zagranicznej branży stomatologicznej. Klienci słowaccy interesują się na ogół artykułami dentystycznymi wysokiej jakości, które na polskim rynku stomatologicznym są uznawane za drogie i luksusowe. Współpraca z rynkiem słowackim pozwala zdobywać nowe doświadczenia zawodowe, wpływa na zaciskanie więzi z dostawcami, którzy aktywnie włączają się do procesu dystrybucji luksusowych produktów oraz stwarza możliwości dodatkowych negocjacji warunków handlowych z korzyścią dla całej działalności firmy.

<sup>110</sup>GUS, *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2008*, Warszawa LXVIII, s. 289-292.

<sup>111</sup> Portal Edukacji Ekonomicznej, Prezentacja pojęcia aprecjacji i deprecjacji walutowej, <http://www.nbportal.pl/prezentacje/stopy-inflacja/stopyProcentowe.html>, data odczytu: 10.08.2009



**Rys 2.7 Wahania kursu Euro na przełomie lat 2000-2009 (I-IV)**

Źródło: NBP – Internetowy serwis informacyjny, <http://www.nbp.pl>, data odczytu: 16.05.2009.

Kolejne uwarunkowania rozwoju firmy Kulczykdent stwarza otoczenie technologiczne. Liczba osób dorosłych korzystających z Internetu w 2008 r. wyniosła 44% , o 7% więcej niż w roku 2007<sup>112</sup>. Zwiększająca się liczba osób korzystających z Internetu daje podstawę do rozważań na temat poszerzenia działalności Kulczykdent w Internecie. Istniejący już w sieci serwis [www.kulczykdent.pl](http://www.kulczykdent.pl) oraz zakupiona aplikacja do zarządzania CRM: CDN Optima stwarza duże możliwości podjęcia działalności e-commerce. Ilość transakcji handlowych za pośrednictwem Internetu przeprowadzonych w Polsce w 2007 roku zwiększyła się o około 60%. Spośród blisko 16 mln internautów w kraju 33% dokonuje zakupów przez Internet. Wartość obrotu, jaki wygenerowały sklepy internetowe w 2008 r. to **10 mld zł, co oznaczałoby że w każdej minucie klienci dokonują zakupów o średniej wartości ponad 19 zł**<sup>113</sup>. Dlatego też, jedną z wielu szans rozwoju dla firmy Andrzeja Kulczyka może być dokupienie modułu sklepu internetowego „e-sklep” funkcjonującego na bazie magazynowej programu CDN Optima znajdującego się w ofercie firmy Comarch<sup>114</sup>. Dzięki temu przedsięwzięciu możliwe będzie pozyskanie nowych klientów firmy, zwiększenie dochodu, poszerzenie dotychczasowego zasięgu działania „Kulczykdent” na

<sup>112</sup> Raport CBOS „Polacy w sieci” z dnia 4.10.2008, [http://www.zigzag.pl/c\\_bos/details.asp?q=a1&id=3908](http://www.zigzag.pl/c_bos/details.asp?q=a1&id=3908) (data odczytu: 16.05.2009).

<sup>113</sup> Produkty Comarch-u w zakresie E-commerce, [http://www.comarch.pl/pl/industries/smb/offer/produkty/e\\_commerce](http://www.comarch.pl/pl/industries/smb/offer/produkty/e_commerce), (data odczytu: 16.05.2009).

<sup>114</sup> CDN E-sklep jako nowy kanał sprzedaży oferowany przez Comarch, [http://www.comarch.pl/pl/industries/smb/offer/produkty/cdn\\_online/e\\_sklep](http://www.comarch.pl/pl/industries/smb/offer/produkty/cdn_online/e_sklep), (data odczytu: 16.05.2009).



skale ogólnopolską i międzynarodową oraz możliwość podjęcia kolejnych cennych doświadczeń dla firmy.

Dla realizowania przyszłych kontaktów firmy Kulczykdent oraz dalszego jej rozwoju znaczenie mają również takie czynniki demograficzne jak wiek i poziom wykształcenia. Dojrzały wiek lekarzy stomatologów skłania ich do zawężenia współpracy ze znanymi i sprawdzonymi dostawcami. Z osobami w starszym wieku trudniej nawiązać nowy kontakt i wzbudzić u nich zaufanie. Starsi wiekowo dentyści, ze względu na swoje wieloletnie doświadczenie są mało podatni na nowości rynkowe i uczestnictwo w szkoleniach. Przyszłość dla firmy Kulczykdent stanowią więc młodzi dentyści, którzy niedawno ukończyli studia. Ich liczba z biegiem czasu stale wzrasta (tabela 2.9).

**Tabela 2.9 Liczba lekarzy stomatologów 2000-2007**

<b>Wyszczególnienie</b>	<b>2000</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Lekarze.....	85031	76046	77479	78229
w tym kobiety.....	46071	42147	43435	44306
Lekarze dentyści.....	11758	11881	12187	12930
w tym kobiety.....	8911	9111	9220	9953

Źródło: GUS, Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2008, Warszawa LXVIII, s.46.

Pokolenie młodych stomatologów po zakończeniu studiów poszukuje solidnej firmy, która będzie w stanie pomóc kompleksowo uruchomić pierwszą w karierze praktykę dentystyczną, dostarczy profesjonalną ofertę podstawowych artykułów stomatologicznych do pracy, oraz uzupełni praktyczną wiedzę zdobytą na studiach o ciekawe kursy i szkolenia.

Młodzi dentyści są jeszcze pełni obaw na temat skuteczności ich metod leczenia ze względu na niewielkie doświadczenie, dlatego wyrażają dużą chęć współpracy z firmami zajmującymi się zaopatrzeniem. Są zainteresowani uczestnictwem w szkoleniach organizowanych przez dostawców oraz łatwiej nawiązują długookresową współpracę. Poziom wykształcenia lekarzy stwarza kolejne możliwości rozwoju dla firmy Kulczykdent. Doświadczeni i wykształceni lekarze stomatolodzy jako praktycy mogą stanowić podporę merytoryczną dla firmy. Bliższa współpraca z wybitnymi stomatologami dostarczać może cennych technicznych informacji o produktach, a w przyszłości może stworzyć usługę

konsultanta produktowego firmy Kulczykdent. Pomoże to zredukować ewentualne pomyłki związane z niewłaściwym zastosowaniem kupowanych w firmie produktów, zmniejszając ryzyko popełnienia błędu w sztuce lekarskiej. Fachowe dorady lekarza konsultanta mogą wpłynąć na zwiększenie obrotów firmy dzięki uświadamianiu stosowania dodatkowych akcesoriów niezbędnych w zabiegach stomatologicznych. Współpraca z lekarzem stomatologiem pełniącym stanowisko konsultanta produktów pozwoli klientom Kulczykdent nabrać zaufania do swojego dostawcy jako firmy dbającej o bezpieczeństwo i sukces pracy swoich klientów. Wybitnie uzdolnieni stomatolodzy mogą w przyszłości stworzyć kadre szkoleniową klientów Kulczykdent, a niektórzy z nich kwalifikują się do sprawowania roli kierownika naukowego podczas próby organizowanych przez firmę szkoleń premiowanych punktami edukacyjnymi pod patronatem Okręgowych Izb Lekarskich. Współpraca z doświadczonymi klientami może pozwolić na prowadzenie w przyszłości prac badawczych w celu podjęcia trafnych decyzji związanych z planowaną działalnością importową.

Wymogi prawne ze strony takich instytucji jak Sanepid czy Nadzór Farmaceutyczny mogą w bardzo szybkim czasie stworzyć kolejne możliwości rozwojowe firmy. W branży stomatologicznej o dopuszczeniu preparatów i leków do obrotów decyduje Nadzór Farmaceutyczny. Instytucja ta reguluje również listę produktów stomatologicznych podlegająca wyłącznej dystrybucji hurtowni farmaceutycznych i aptek. Jednym z największych ograniczeń dla firmy Andrzeja Kulczyka jest problem dostosowania się do warunków adaptacji pomieszczeń w celu otrzymania statusu hurtowni farmaceutycznej. Przepisy te wymagają udostępnienia wielu specjalistycznych pomieszczeń magazynowych, które są niemożliwe do wykonania w obecnej siedzibie firmy. Jeśli regulacje dotyczące wymogów dla hurtowni farmaceutycznych zmieniłyby się, a firma Kulczykdent byłaby w stanie się do nich dostosować, wówczas przyniosłoby to jej wiele korzyści. Otworzyłaby się szansa na sprzedaż niedostępnych dla miejscowej konkurencji produktów, a dotychczasowych klientów można byłoby bardziej związać z firmą, prezentując kompleksową ofertę i ograniczając kontakt z innymi podmiotami rynku stomatologicznego. Regulacje Sanepidu odnośnie kontroli higieny i procesów sterylizacyjnych mogą wpłynąć w krótkim okresie czasu na zmianie asortymentu Kulczykdent<sup>115</sup> i podjęcie innych działań o charakterze rozwojowym.

---

<sup>115</sup> Przykładem tej sytuacji mogą być nowe wymogi Sanepidu w zakresie sterylizacji końcówek stomatologicznych które mają obowiązywać w drugiej połowie 2009 roku. Wymogi te będą narzucać gabinetom



Ze względu na dominację produktów importowanych w ofercie firmy Andrzeja Kulczyka na kierunki rozwoju mogą wpływać również czynniki międzynarodowe takie m.in. jak: transfer technologii, rozwój przemysłu. Dla rynku stomatologicznego jednym z głównych czynników stymulujących rozwój jest postęp technologiczny. Transfer technologii pomiędzy krajami, będący skutkiem rozwoju przemysłu, wpływa na możliwość jego zastosowania do produkcji artykułów stomatologicznych (nano-technologia<sup>116</sup>). Postęp technologiczny w branży stomatologicznej skutkuje podniesieniem komfortu leczenia pacjentów przez lekarzy stomatologów i umożliwia przeprowadzanie zabiegów stomatologicznych w sytuacjach, gdzie było to wcześniej niemożliwe. Rozwój technologii produktów stomatologicznych za granicą implikuje wzbogaceniem oferty Kulczykdent o produkty nowoczesne, poprawiające skuteczność leczenia i podążające za światowymi trendami panującymi w branży.

Dotychczasowa współpraca firmy Kulczykdent z dostawcami może również wpłynąć na przyszłościowe działania firmy. Niektóre z firm dostawców, ze względu na bezkonfliktową i owocną współpracę w zakresie dystrybucji artykułów stomatologicznych proponują okazyjne wspólne przedsięwzięcia o charakterze rozwojowym. Przykładem tej formy współpracy była propozycja złożona Kulczykdent przez jedną z firm importujących artykuły stomatologiczne w lutym 2009 r. Miała ona na celu wspólną obsługę programu lojalnościowego opartego na dostarczeniu urządzeń w cenie 1 zł w zamian za związanie się umową na realizację zakupów w ciągu roku na określoną kwotę. Zaletą realizowania wspólnego przedsięwzięcia dla Kulczykdent było przekazanie kontaktów z obszaru województwa małopolskiego zdobytych na targach stomatologicznych celem realizacji składanych na stoisku zamówień. To przedsięwzięcie pozwoliło zapewnić firmie stałą wartość rocznego obrotu z nowymi klientami oraz przyszłościowo stworzyło szansę prezentacji pozostałej oferty Kulczykdent na nowo zdobytym rynku.

Rynek produktów stomatologicznych w Polsce jest bardzo dojrzałym rynkiem. Duża liczba podmiotów uczestniczących na omawianym rynku skłania je ku indywidualnym zachowaniom, zabezpieczając się wyłącznością. Problemem branży stomatologicznej w Polsce jest niski poziom zainteresowania wspólnymi długookresowymi działaniami odczuwany przez pośredników w stosunku do swoich dostawców. Coraz częściej w

---

stomatologom sterylizację końcówek (urządzeń do pracy instrumentami rotacyjnymi) w specjalnych urządzeniach o wartości kilkunastu tysięcy złotych.

<sup>116</sup> K. Niewiadomski, Folder *reklamowy firmy „KODENt”*, Porównanie właściwości nanokompozytów z kompozytami tradycyjnymi.

gabinetach dentystycznych spotkać można przedstawicieli handlowych największych firm importujących artykuły stomatologiczne, odwiedzających bezpośrednio klientów swoich regionalnych partnerów. Takie przedsięwzięcia jak opisana wcześniej wspólna obsługa programu lojalnościowego należy do rzadkości w tym sektorze. Firma Kulczykdent pokłada między innymi swoje szanse na dalszy rozwój właśnie w partnerskich formach współpracy ze swoimi dostawcami i odbiorcami. Inspiracją do podjęcia tematu pracy przez autora jako osoby, która na co dzień pracuje w branży stomatologicznej i ma do czynienia z tym rynkiem, była chęć zdobycia jak największej ilości informacji dotyczących skłonności i możliwości budowania partnerstwa pomiędzy uczestnikami kanałów dystrybucji artykułów stomatologicznych. Pozyskana wiedza mogłaby zostać wykorzystana w praktyce celem dalszego rozwoju, i w przyszłości ułatwiłaby podejmowanie ważnych decyzji dotyczących współpracy z kontrahentami Kulczykdent. Koncepcja marketingu partnerskiego jest jedną z wielu szans odbudowania zniszczonego przez dostawców wizerunku sklepów stomatologicznych. Dzięki jej zastosowaniu, możliwe będzie stworzenie wizerunku regionalnych sklepów z artykułami dentystycznymi. Będą one postrzegane nie tylko jako ogniwa pośredniczące w sprzedaży, ale przede wszystkim jako kompetentny partner oferujący wysokiej jakości serwis zaopatrzenia stomatologicznego.



### **Rozdział 3. Relacje pomiędzy podmiotami uczestniczącymi w procesie dystrybucji produktów stomatologicznych – wyniki badań bezpośrednich**

#### **3.1 Założenia badawcze i charakterystyka badanych podmiotów**

Przed przystąpieniem do badania marketingowego sformułowano problem badawczy, wskazano cele badania oraz postanowiono hipotezy badawcze<sup>117</sup>. Jednym z celów badania było poznanie opinii lekarzy stomatologów oraz przedstawicieli firm importujących materiały i sprzęt dentystyczny na temat budowania partnerskiej współpracy w omawianych kanałach dystrybucji. Kolejnym celem analizy było poznanie potrzeb oraz uwarunkowań wybranych podmiotów rynku stomatologicznego w zakresie kształtowania partnerskich relacji. Celem badania był również pomiar poziomu satysfakcji z dotychczasowej współpracy pomiędzy firmą Kulczykdent a innymi uczestnikami omawianego rynku.

Zakres podmiotowy przeprowadzonych badań obejmował odbiorców firmy „Kulczykdent” (lekarzy stomatologów), przedstawicieli firm dostarczających produkty i usługi (szkolenia, oprogramowania, sprzęt komputerowy) do firmy Kulczykdent oraz ekspertów (konsultanta produktów, dyplomowaną asystentkę stomatologiczną, vice prezesa Okręgowej Rady Lekarskiej ds. lekarzy stomatologów w Krakowie). Badania miały charakter ilościowy i jakościowy. Metodyka badań obejmowała takie metody jak ankieta oraz wywiad, a technikami badawczymi były: ankieta internetowa i indywidualny wywiad pogłębiony (IDI). W badaniu wykorzystano następujące narzędzia badawcze: kwestionariusz ankietowy dla odbiorców (26 pytań), kwestionariusz ankietowy dla dostawców (23 pytania) oraz scenariusz IDI (przewidujący około 45 minutowy wywiad). Zakres przestrzenny badania obejmował cały kraj. Odbiorcy, którzy wzięli udział w przeprowadzonym badaniu, wykonują swój zawód na terytorium Nowego Sącza i okolic (Starego Sącza, Piwnicznej, Krynicy, Zakopanego, Nowego Targu i Podhala). Przed rozpoczęciem badania postawiono następujące hipotezy badawcze:

H1: Przypuszcza się, że celem działań dostawców w kanałach dystrybucji artykułów stomatologicznych jest stopniowe eliminowanie pośredników z analizowanych kanałów dystrybucji.

---

<sup>117</sup> Z. Kędzior, K. Karcz, *Badania marketingowe w praktyce*, PWE, Warszawa 2007, s. 48.

H2: Zakłada się, że podczas podejmowania decyzji zakupowych przez lekarzy stomatologów najistotniejszą rolę wciąż odgrywa cena.

H3: Co dziesiąty badany podmiot jest zorientowany na współpracę długookresową w ramach kanału dystrybucji artykułów stomatologicznych.

Zakres czasowy przeprowadzonego badania obejmował 12 tygodni. Pierwszy kontakt z respondentami nawiązano 9 czerwca 2009, a badanie zakończono 2 września 2009 r. Badania bezpośrednio poprzedzone zostały analizą informacji ze źródeł wtórnych.

Przykładowe wtórne źródła przedstawiono w tabeli 3.1.

**Tabela 3.1 Przykładowe wtórne źródła informacji wykorzystane w analizie rynku**

Wtórne źródła informacji (zewnętrzne).	Wtórne źródła informacji (wewnętrzne)
<p><u>Literatura:</u> -A. Bukowska- Piestrzyńska „Marketing na rynku usług stomatologicznych” - Pod red. Z. Jańczuka „Podręcznik dla asystentek i higienistek stomatologicznych”</p> <p><u>Prasa Branżowa:</u> -„Nowy gabinet stomatologiczny”, „Dental Tribune” , „Magazyn stomatologiczny”</p> <p><u>Instytucje administracyjne i rządowe:</u> -Ministerstwo Finansów -Okręgowe Izby Lekarskie -Narodowy Fundusz Zdrowi</p> <p><u>Statystyki placówek naukowo- badawczych:</u> GUS – Rocznik statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2008</p> <p><u>Media:</u> Internet: Internetowa telewizja stomatologiczna TvTps (www.tvtps.pl) Portale stomatologiczne (www.dentonet.pl , www.endodoncja.pl, www.portaldentystyczny.pl)</p> <p><u>Rynkowe bazy danych</u> -Panoram Firm</p>	<p>-faktury sprzedaży, -pakiet analiz w aplikacji do zarządzania Optima -oferty ze szkoleń -zapytania ofertowe -materiały ze szkoleń -dokumenty przetargowe</p>

Źródło: Opracowanie własne.

Wnioski z analizy rynku wykorzystane zostały przy planowaniu badań bezpośrednich, m.in. przy konstruowaniu narzędzi badawczych. Badania bezpośrednie miały charakter ilościowy i jakościowy. Wyniki badań ilościowych i jakościowych zostały poszerzone w wywiadach pogłębionych (badania jakościowe). Badania ilościowe przeprowadzono wśród odbiorców i dostawców.

**Odbiorcy Kulczykdent** - Lekarze stomatolodzy w wieku 28-70 lat, posiadający specjalizację I-go i II-go stopnia, pracujący w państwowych ośrodkach zdrowia oraz w innych gabinetach na zasadzie umowy-zlecenia, a także prowadzący prywatne praktyki.

**Dostawcy Kulczykdent** - Osoby reprezentujące przedsiębiorstwa zajmujące się importem i produkcją materiałów stomatologicznych, w wieku 28-60 lat, zajmujące różne stanowiska (właściciel, product manager, regionalny kierownik sprzedaży, pracownik biura obsługi klienta, dyrektor d.s. kluczowych klientów).

Badania jakościowe przeprowadzono wśród **ekspertów rynku**. Osoby, które znają specyfikę branży, działają na rynku stomatologicznym na co dzień, nie uczestniczą czynnie w transakcjach kupna sprzedaży artykułów od firm zajmujących się zaopatrzeniem stomatologicznym. Eksperti, którzy wzięli udział w badaniu to:

1. Beata Jagielska – osoba zajmująca stanowisko konsultanta produktów firmy GC<sup>118</sup>, współpracująca z importerami produktów dentystycznych, sklepami stomatologicznymi oraz gabinetami dentystycznymi wyłącznie w celu prezentacji i szkoleń na temat produktów GC.
2. Anna Ciapała - osoba pracująca na co dzień z lekarzem dentystą, odpowiedzialna za zaopatrzenie w gabinecie, nie uczestnicząca jednak w transakcjach handlowych z firmą zajmującą się zaopatrzeniem gabinetu w produkty stomatologiczne.
3. Robert Stępień - V-ce prezes Okręgowej Rady Lekarskiej d.s. lekarzy stomatologów - pracownik komisji ds. lekarzy stomatologów krakowskiego oddziału Izb Lekarskich.

W badaniu ilościowym wzięło udział 100 respondentów (tabela 3.3), 50 przedsiębiorstw dostarczających towar do firmy Kulczykdent oraz 50 przedsiębiorstw - odbiorców Kulczykdent. Jednostki do badania dobrano w sposób celowy. Kryteriami doboru respondentów w badaniach ilościowych były: charakter prowadzonej działalności (dostawca, odbiorca), wielkość przedsiębiorstwa i geograficzny zakres działalności.

---

<sup>118</sup> GC Japan – to wiodący światowy producent artykułów stomatologicznych. GC jest producentem kompozytu do estetycznych wypełnień zębów w ubytkach wszystkich klas „Gradia” cieszącego się największym uznaniem wśród lekarzy stomatologów w Polsce i na świecie. Zobacz więcej na temat produktów GC, <http://www.gceurope.com/>, (data odczytu: 21.08.2009).

**Tabela 3.2 Charakterystyka badanej próby, wybrane kryteria w (%)**

Wybrane kryteria	Kategorie kryteriów	Menedżerowie reprezentujący przedsiębiorstwo odbiorców N=50	Menedżerowie reprezentujący przedsiębiorstwo dostawców N=50
PŁEĆ	<b>Kobiety</b>	<b>64</b>	<b>62</b>
	Mężczyźni	36	38
WIEK	25-30 lat	28	26
	<b>31-35 lat</b>	<b>32</b>	<b>40</b>
	36-40 lat	20	12
	41- 45 lat	6	12
	46 - 50 lat	10	8
	51 – 55 lat	2	2
	Powyżej 60 lat	2	0
WYKSZTAŁCENIE	Średnie	0	32
	<b>Wyższe</b>	<b>100</b>	<b>68</b>
LICZBA GODZINY PRACY RESPONDENTÓW W CIĄGU DNIA	5-6 godzin	30	2
	<b>7-8 godzin</b>	<b>38</b>	<b>68</b>
	9-10 godzin	24	24
	11-12 godzin	4	6
	Powyżej 12 godzin	4	0

Źródło: Badania własne

W badanej próbie przewagę stanowią kobiety (około 60%), zarówno wśród reprezentacji odbiorców jak i dostawców. W przeprowadzonym badaniu najliczniejsze grono pośród respondentów obydwu badanych grup stanowią osoby w wieku 31-35 lat (tabela 3.3). Wśród badanych dostawców największą grupę tworzą osoby, które posiadają maksymalnie 8-letnie doświadczenie w branży stomatologicznej. Przebadane osoby należące do obu analizowanych grup w zdecydowanej większości posiadają wykształcenie wyższe. 88% badanych lekarzy dentyistów posiada specjalizację zawodową I-go stopnia tzw. "ogólną". Pozostała część stomatologów, którzy wzięli udział w badaniu to specjaliści II-go stopnia (chirurgii, periodontologii, protetyki, ednodoncji). W przypadku przedstawicieli przedsiębiorstw dostawców posiadane przez respondentów wykształcenie niekoniecznie musi być związane z obejmowanym stanowiskiem w firmie. Pośród respondentów należących do obydwu badanych reprezentacji największe grono z nich pracuje około 7-8 godzin dziennie (tabela. 3.3). Na tej podstawie można twierdzić, że większość firm dostawców pracuje do godziny 17:00. Po tej godzinie kontakt z dostawcami w celu zdobycia informacji np. n.t. cen produktów jest często niemożliwy. Dlatego istotne jest, aby odpowiednio wcześniej zaplanować działania polegające na kontaktach z dostawcami oraz przewidzieć termin realizacji zamówienia podczas składania deklaracji klientowi. Najbardziej odpowiednią



godziną na wizytę pracownika Kulczykdent w gabinecie stomatologicznym jest 13:00-14:00. Jest to pora pomiędzy końcem zmiany porannej i początkiem popołudniowej. Kontakt z dentystą w tych godzinach pozwala zmniejszyć ryzyko związane z poniesieniem kosztów oraz utratą czasu spowodowaną dojazdem do nieczynnego gabinetu stomatologicznego.

Lekarze stomatolodzy - odbiorcy firmy Kulczykdent, którzy wzięli udział w badaniu dysponują zróżnicowanym stażem pracy zawodowej jako dentysty (tabela. 3.3).

**Tabela 3.3 Staż pracy lekarzy stomatologów, którzy wzięli udział w badaniu (N=50)**

<b>Staż pracy w zawodzie dentysty</b>	<b>(%)</b>
<b>5 – 10 lat</b>	<b>60</b>
11 – 15 lat	22
16 – 20 lat	4
21 – 25 lat	10
26 – 30 lat	4
31 – 35 lat	0

Źródło: Badania własne

W przeprowadzonym badaniu największą grupę pod względem stażu pracy stanowili lekarze dentyści pracujący w zawodzie od 5-ciu do 10-ciu lat (tabela 3.4). Na uwagę zasługuje również fakt, że 10% z przebadanych odbiorców posiadało 21-25 lat stażu w zawodzie (tabela 3.4). Jest to solidny okres doświadczenia, w którym ankietowani zapewne spotkali się niejednokrotnie z różnymi problemami związanymi z zaopatrzeniem gabinetów. Ze względu na wieloletni staż pracy omawiani respondenci są świadomi znaczenia relacji w ramach kanałów dystrybucji produktów stomatologicznych, ich uwarunkowań, oraz posiadają wykształconą indywidualną wrażliwość na cenę. Wśród respondentów reprezentujących przedsiębiorstwa dostawców większość pracuje na stanowisku przedstawiciela biura obsługi klienta (tabela 3.4).

**Tabela 3.4 Zajmowane stanowiska pracy przez badanych reprezentujących dostawców (N=50)**

Zajmowane stanowiska pracy przez reprezentantów z grupy „dostawcy”	%
<b>Przedstawiciel biura obsługi klienta</b>	<b>58</b>
Właściciel	24
Inne stanowiska: (księgowa, lek. dent. –konsultant produktów, spec. ds. jakości i dostaw, spec. ds. reklamy i marketingu)	8
Regionalny kierownik sprzedaży	6
Dyrektor	2
Prezes	0

Źródło: Badania własne.

Pośród wszystkich przebadanych respondentów, którzy reprezentowali przedsiębiorstwa dostawców znalazły się osoby, które wielokrotnie kontaktowały się z firmą Kulczykdent. Osoby te najczęściej odpowiadają za przyjmowanie zamówień i kontakt telefoniczny z współpracującymi firmami. W gronie przebadanych menedżerów (24%) respondentów to właściciele, którzy pracują w przedsiębiorstwach na stanowisku przedstawiciela biura obsługi klienta. 8% przebadanych z omawianej grupy „dostawców” to osoby, które również kontaktowały się z firmą „Kulczykdent” w sprawie zamówień, dodatkowo obejmując funkcje np. konsultanta produktów, specjalisty ds. jakości, specjalisty ds. zaopatrzenia oraz specjalisty ds. marketingu.

Stomatologia należy do bardzo obszernej tematycznie dziedziny medycyny, dlatego też oferta usług wykonywanych w gabinetach stomatologicznych jest bardzo szeroka. W tabeli 3.6 zaprezentowano podstawowe grupy usług świadczonych przez badane firmy.

**Tabela 3.5 Podstawowe grupy usług (zabiegów stomatologicznych) świadczonych przez respondentów [N=50]**

Grupy usług wykonywanych przez lekarzy dentystów	%
<b>Wypełnienia estetyczne</b>	<b>23,5</b>
<b>Protetyka</b>	<b>19,1</b>
<b>Wybielanie</b>	<b>15,4</b>
Endodoncja	12,3
Chirurgia stomatologiczna	9,9
Scalling	8,0
Piaskowanie	7,4
Periodontologia	2,5
Ortodoncja	1,2

Źródło: Badania własne.

Według opinii lekarzy stomatologów, którzy wzięli udział w badaniu, spośród wykonywanych przez nich świadczeń, największym zainteresowaniem cieszą się usługi: wykonywanie wypełnień estetycznych (23,5%), leczenie protetyczne (19%) oraz zabiegi wybielania (15%).

Dzięki zdobytym informacjom na temat zawodowych zainteresowań odbiorców możliwe jest między innymi lepsze dostosowanie oferty produktów firmy Kulczykdent do potrzeb jej klientów. Pozyskane informacje pozwalają również lepiej dopasować tematykę szkoleń, którą mogliby być zainteresowani dentyści i które mogłyby zostać zorganizowane w przyszłości przez Kulczykdent. Według eksperta R. Stępnia jedną z form partnerskiej współpracy pomiędzy firmami zajmującymi się zaopatrzeniem stomatologicznym a lekarzami dentydami jest, obok sprzedaży produktów, zaoferowanie rzetelnej wiedzy w formie szkoleń na temat sposobu użytkowania zakupywanych produktów <sup>119</sup>.

Mając na uwadze znaczenie relacji B2B w kontaktach pomiędzy podmiotami działającymi na rynku stomatologicznym, w przeprowadzonym badaniu zapytano respondentów o prywatne zainteresowania. Pozyskane informacje na temat prywatnych zainteresowań respondentów zwiększą efektywność komunikacji (szczególnie w oparciu o kontakty nieformalne) z dotychczasowymi odbiorcami i dostawcami, a przez to wpłyną na zacieśnienie poziomu współpracy (tabela 3.6).

**Tabela 3.6 Sportowe zainteresowania respondentów**

Sportowe prywatne zainteresowania respondentów	Liczba wskazań wśród badanych odbiorców (N=49)	Liczba wskazań wśród badanych dostawców (N=47)
SPORT (ogólnie)	8	12
<b>Narty</b>	<b>10</b>	<b>5</b>
<b>Motoryzacja</b>	<b>5</b>	<b>7</b>
<b>Turystyka piesza</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Rower	3	0
Pływanie	2	1
Siłownia	2	0
Piłka Nożna	0	2
Nurkowanie	0	2
Żeglarstwo	0	2
Inne dyscypliny sportowe	5	6

Źródło: Badania własne.

<sup>119</sup> Indywidualny wywiad pogłębiony przeprowadzony 02.09.2009r. z lek. stom. Robertem Stępnem V-ce prezesem Okręgowej Rady Lekarskiej, pracownikiem komisji ds. lekarzy stomatologów krakowskiego oddziału Izb Lekarskich.

Zdobyte informacje mogą zostać wykorzystane np. przy organizowaniu konferencji lub szkoleń naukowych połączonych z atrakcyjnymi, adekwatnymi do wskazanych zainteresowań prywatnych osób badanych (np. motoryzacja – jazda na kładach, muzyka - imprezy taneczne, sport - zajęcia sportowe, zawody) (tabela 3.7). Połączenie szkoleń z imprezami integracyjnymi pozwala zacieśnić relacje i lepiej poznać potrzeby kooperantów. Największa liczba wszystkich respondentów spośród zainteresowań prywatnych wymieniła sport. Istotna część ankietowanych miłośników sportu interesuje się nartami, motoryzacją oraz turystyką pieszą (tabela 3.7). W grupie odbiorców najliczniejsza część respondentów interesuje się narciarstwem (10 wskazań). Wykorzystując atrakcyjną lokalizację firmy Kulczykdent (w pobliżu najlepszych w Polsce stacji narciarskich) można w przyszłości zacieśniać relacje z kontrahentami Kulczykdent za sprawą organizowanych grupowych wyjazdów na narty.

Oprócz zainteresowań prywatnych związanych ze sportem, ankietowani wskazali również inne pozasportowe zamiłowania, którym się oddają w wolnym czasie (tabela 3.8). Wśród najczęściej wskazywanych zainteresowań można wymienić: podróże, książki i muzykę. Liczna grupa respondentów interesuje się również kinem oraz fotografią. Fotograficzne pasje odbiorców mogą zostać wykorzystane przez firmę Kulczykdent do zorganizowania w przyszłości różnych konkursów fotograficznych związanych na przykład z tematyką stomatologii. Informacje na temat zainteresowań stanowią wspaniałą bazę do tworzenia nowych koncepcji dzięki którym możliwe jest zbudowanie płaszczyzny dla dalszego rozwoju relacji z odbiorcami i dostawcami Kulczykdent.

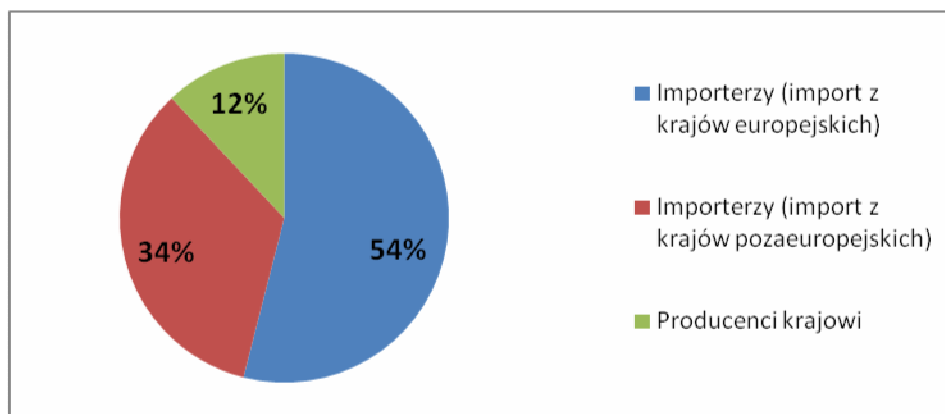
**Tabela 3.7 Pozasportowe zainteresowania respondentów**

<b>Pozasportowe zainteresowania respondentów</b>	<b>Liczba wskazań wśród badanych odbiorców (N=49)</b>	<b>Liczba wskazań wśród badanych dostawców (N=47)</b>
<b>Podróże</b>	<b>20</b>	15
<b>Książki</b>	12	<b>18</b>
<b>Muzyka</b>	11	<b>14</b>
Filmy	7	13
Nauka języków obcych	2	4
Medycyna	3	3
Fotografia	7	3
Taniec	1	3
Kulturoznawstwo	0	3
Teatr, sztuka, psychologia,	3	2
Internet	1	2
Projektowanie wnętrz	0	2

Źródło: Badania własne

Ze względu na geograficzny obszar działania oraz rodzaj działalności analizowanych przedsiębiorstw – wśród dostawców wyszczególnić można: producentów krajowych, przedsiębiorstwa importujące produkty z krajów europejskich oraz firmy sprzedające towary pochodzenia poza europejskiego (rys. 3.1). Więcej niż połowa badanych firm (27 przedsiębiorstw) importuje artykuły stomatologiczne spoza Europy. Firmy te posiadają spore doświadczenie na rynku polskim oraz rozległe kontakty w kraju i za granicą.

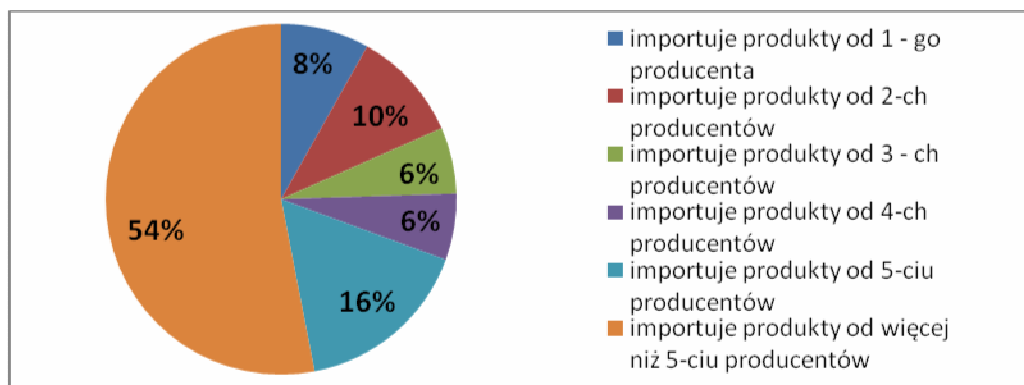
**Rys. 3.1 Struktura badanych podmiotów – dostawców wg kierunków pochodzenia oferowanych artykułów stomatologicznych (N=50)**



Źródło: Badania własne.

Pośród badanych respondentów - dostawców 88% firm współpracuje z kilkoma producentami zagranicznymi. 12% podmiotów, które wzięły udział w badaniu zajmuje się produkcją w Polsce i wykorzystuje przy tym importowane półprodukt. 52% ankietowanych firm współpracuje w zakresie dostaw z więcej niż 5-ciu producentami zagranicznymi (rys. 3.2).

**Rys. 3.2 Struktura badanych przedsiębiorstw – dostawców wg liczby kooperantów zagranicznych (N=50)**

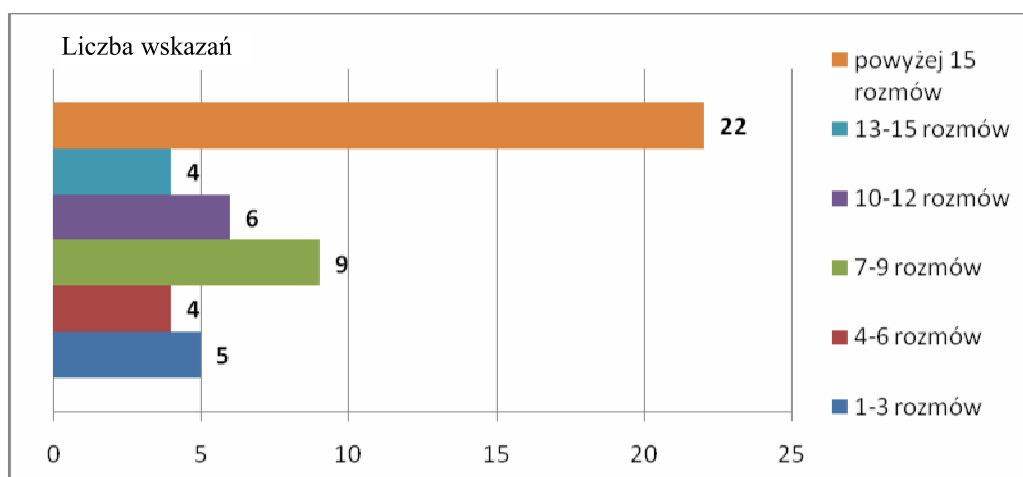


Źródło: Badania własne.

Badane przedsiębiorstwa dostarczające produkty do Kulczykdent współpracują z kilkoma producentami zagranicznymi (rys. 3.2), dysponują one bardzo szerokim asortymentem artykułów stomatologicznych (od 2 do 10 tys. produktów) oraz posiadają rozbudowane struktury zarządzania (niektóre z nich zatrudniają nawet około 40-stu pracowników). Analizowane podmioty posiadają spore doświadczenie w branży dentystycznej, działalności importowej i można o nich powiedzieć, że są największymi graczami wśród polskich firm działających na rynku stomatologicznym.

Biorąc pod uwagę znaczenie kontaktów handlowych w procesie kształtowania relacji partnerskich, menedżerów reprezentujących dostawców zapytano o doświadczenie w procesie obsługi klienta (rys. 3.3).

**Rys. 3.3 Średnia ilość rozmów handlowych przeprowadzanych w ciągu dnia przez menedżerów reprezentujących dostawców (N=50)**



Źródło: Badania własne.

Ankietowani przedstawiciele firm – dostawców posiadają zróżnicowane doświadczenie w kontaktach handlowych. Najwięcej menedżerów przeprowadza średnio powyżej 15 rozmów handlowych w ciągu dnia - 22-osoby (rys. 3.3). Zwracając uwagę na wszystkich respondentów, którzy wzięli udział w badaniu, średnio 30 reprezentantów dostawców przeprowadza około 10 rozmów dziennie. Są to ludzie bardzo kompetentni, posiadający doskonałe doświadczenie w kontaktach z przedsiębiorstwami funkcjonującymi na rynku stomatologicznym. Dysponują oni również dokładną wiedzą na temat potrzeb stomatologów i firm dystrybuujących oraz uwarunkowań procesu rozwoju relacji w branży dentystycznej.

### 3.2 Zachowania przedsiębiorstw w procesie zaopatrzenia w artykuły stomatologiczne

Jednym z podstawowych warunków, który musi być spełniony, aby relacje w ogóle mogły zaistnieć jest kontakt pomiędzy dwoma podmiotami. Przeprowadzając analizę na temat kształtowania relacji partnerskich na rynku stomatologicznym, uwzględniono również znaczącą rolę dyspozycyjności lekarzy dentystów w stosunku do firm zajmujących się zaopatrzeniem stomatologicznym. Dlatego też, podczas przeprowadzanego badania na samym początku zapytano respondentów - odbiorców o ilość dni w tygodniu, podczas których przyjmują pacjentów (tabela 3.8).

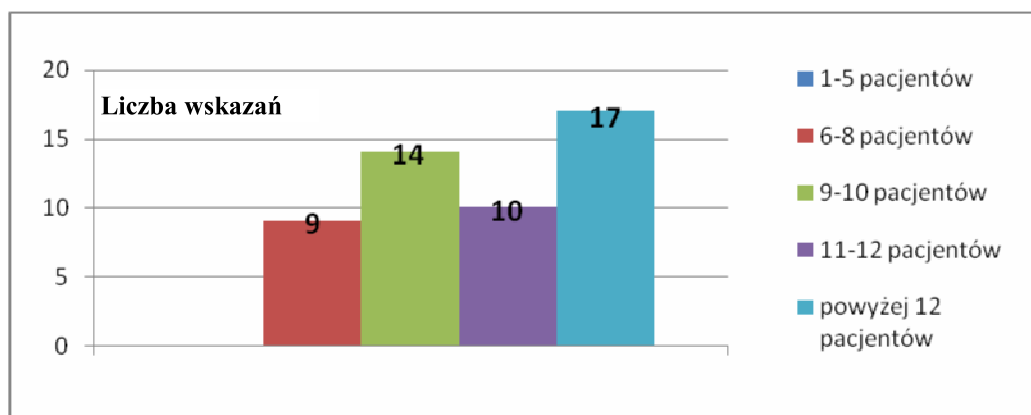
**Tabela 3.8 Liczba dni w tygodniu w których pracują badani stomatolodzy (N=50)**

Ilość dni roboczych w tygodniu lekarza dentysty	Liczba wskazań
2 dni	1
3 dni	3
4 dni	11
<b>5 dni</b>	<b>30</b>
6 dni ( od poniedziałku do soboty)	5

Źródło: Badania własne.

W gronie przebadanych 50-ciu respondentów zdecydowana większość pracuje pięć dni w tygodniu. Tylko 10% stomatologów, którzy wzięli udział w badaniu pracuje 6- dni w tygodniu czyli od poniedziałku do soboty (tabela 3.8). Ze względu na to, że niewielka część respondentów pracuje 6 dni w tygodniu, uznaje się, że najlepszym dniem do organizowania różnych przedsięwzięć (szkoleń, wyjazdów, imprez integracyjnych) jest sobota. Spora liczba dentystów nie pracuje tego dnia i może dysponować wtedy wolnym czasem. W zależności od zainteresowań zawodowych stomatologów, liczby godzin pracy oraz indywidualnego podejścia do leczenia kształtuje się ilość pacjentów, która jest przyjmowana w gabinetach stomatologicznych w ciągu dnia (rys. 3.4). Największa grupa respondentów (17 – stomatologów) przyjmuje średnio powyżej 12 pacjentów w ciągu dnia. W gronie ankietowanych dentystów znajduje się również 10-ciu respondentów, którzy przyjmują około 11-12 pacjentów dziennie (rys. 3.4). Badani lekarze stomatolodzy dużo pracują w ciągu dnia w związku z tym są doświadczeni w leczeniu stomatologicznym. Większość dentystów należących do badanej grupy przyjmuje około 2400 pacjentów rocznie.

**Rys. 3.4 Średnia liczba przyjmowanych pacjentów w ciągu dnia przez ankietowanych lekarzy stomatologów (N=50)**



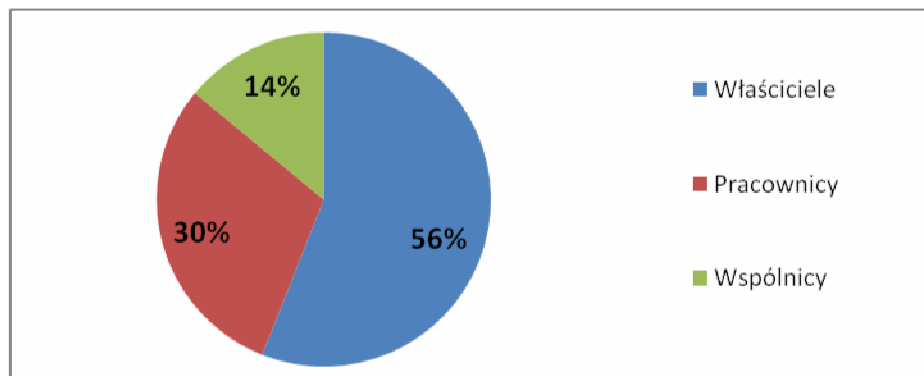
Źródło: Badania własne.

Oceniając wskazania odbiorców, stwierdza się, że badani stomatolodzy przyjmują średnio 10-ciu pacjentów w ciągu dnia. Informacja ta można zostać wykorzystana m. in. w kontaktach handlowych. Znajomość potrzeb i ilości zużywanych towarów pozwala to sprawniej organizować proces zaopatrzenia w gabinetach stomatologicznych oraz lepiej dostosować oferowany asortyment do potrzeb klientów (ilość i rodzaj produktów) firmy dystrybuującej produkty dentystyczne. Wiedza na temat procesów zachodzących w poszczególnych gabinetach stomatologicznych umożliwia firmie zajmującej się zaopatrzeniem przedstawienie profesjonalnej i kompetentnej oferty.

Ze względu na wysoki poziom cen artykułów i urządzeń niezbędnych do leczenia stomatologicznego, nie wszyscy badani dentyści przyjmują pacjentów w swoich prywatnych gabinetach. Z przeprowadzonej analizy wynika, że spośród 50-ciu odbiorców Kulczykdent aż 28 respondentów jest właścicielami praktyk stomatologicznych (rys. 3.5). W badaniu wzięli udział również stomatolodzy, którzy są wspólnikami oraz pracownikami (rys. 3.5). Na szczególną uwagę pod względem kształtowania relacji zasługują lekarze dentyści, którzy są pracownikami omawianych placówek stomatologicznych. Osoby te najczęściej mają niedługie doświadczenie w zawodzie dentystry (2-5 lat), pracują w gabinetach dentystycznych w oparciu o umowę –zlecenia i są wynagradzani proporcjonalnie do ilości wykonanych świadczeń.



**Rys. 3.5** Struktura własnościowa placówek stomatologicznych, które wzięły udział w badaniu (N=50)

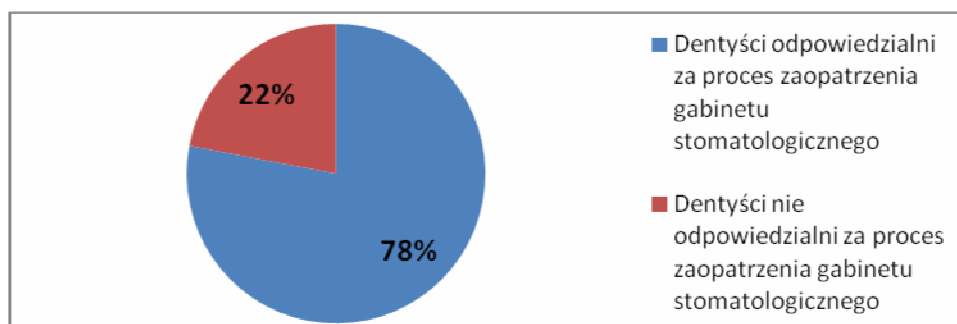


Źródło: Badania własne.

Omawiana grupa pracowników często kontaktuje się z firmą Kulczykdent zazwyczaj w celu pozyskania informacji na temat produktów i jest mocno zorientowana na działalność szkoleniową firmy. Stomatolodzy zatrudnieni po przez inne podmioty nie posiadają tak bogatego doświadczenia w kontaktach z firmami dystrybującymi jak osoby prowadzące własną praktykę, dlatego też są bardziej otwarci na współpracę. Analizowana grupa dentyków należy do strategicznej grupy klientów Kulczykdent. Budowanie relacji z tymi lekarzami jest istotne, ponieważ mogą się one w przyszłości przyczynić do zakupu przez nich w Kulczykdent kompleksowego wyposażenia gabinetu (unit, autoklaw, rentgen, akcesoria i materiały) i może to zainicjować dalszą długookresową współpracę. Lekarze nieposiadający jeszcze swoich własnych praktyk dentystycznych są ważni dla Kulczykdent, ponieważ kiedyś mogą stać się potencjalnymi klientami tej firmy.

Z grona badanych lekarzy stomatologów nie wszyscy respondenci są odpowiedzialni za proces zaopatrzenia gabinetu w artykuły do leczenia (rys. 3.6).

**Rys. 3.6** Liczba respondentów – odbiorców zajmujących się zaopatrzeniem gabinetów stomatologicznych (N=50)

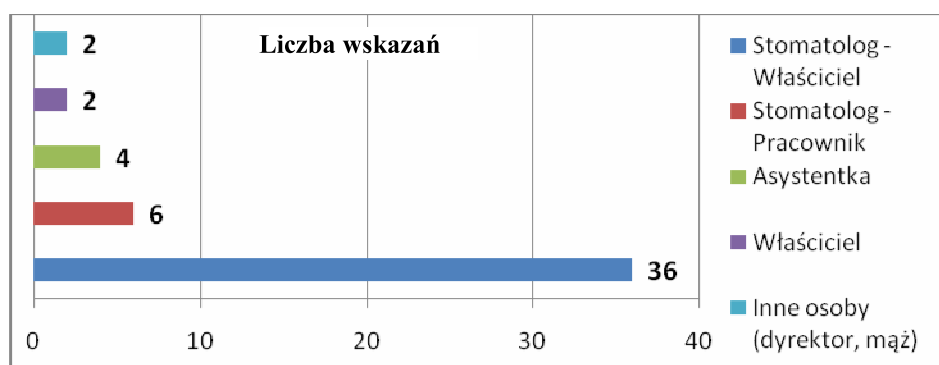


Źródło: Badania własne.

78% respondentów zajmuje się procesem zaopatrzenia. Osoby te znają firmę Kulczykdent oraz uczestniczyły w procesach sprzedaży realizowanych przez tę firmę. 22% z grupy badanych dentystów to lekarze stomatolodzy, którzy również znają firmę Kulczykdent, jednak najczęściej kontaktują się z nią w celach informacyjnych np. n.t produktów, szkoleń. Dominującą część tej grupy stanowią stomatolodzy zatrudnieni w innych placówkach.

Badani lekarze stomatolodzy pracują w placówkach, gdzie najczęściej decyzje dotyczące zaopatrzenia w artykuły stomatologiczne podejmowane są przez dentystów – właścicieli (36 wskazań). Innymi osobami wg badanych, które również mogą odpowiadać za ten proces są: lekarz, który jest zatrudniony w innych placówkach, asystentka, właściciel, a także inne osoby tj. dyrektor, współmałżonek (rys. 3.7)

**Rys. 3.7 Osoby odpowiedzialne za proces zaopatrzenia w przebadanych gabinetach (N=50)**



Źródło: Badania własne.

Tylko w czterech placówkach, pośród reprezentowanych przez stomatologów przedsiębiorstw, za zaopatrzenie odpowiada asystentka. Odmienne opinie na ten temat tego procesu wyrazili eksperci, którzy wzięli udział w indywidualnych wywiadach pogłębionych (tabela 3.9). Ekspert A. Ciapała wyraziła opinię, że lekarz dentysta powinien być skoncentrowany na tym co potrafi robić najlepiej, czyli leczyć, nie powinien zajmować się zaopatrzeniem<sup>120</sup>. Innego zdania jest R. Stępień, który stwierdził, że za zaopatrzenie gabinetu powinien być odpowiedzialny wyłącznie lekarz. Z kolei, według Beaty Jagielskiej, za proces zaopatrzenia powinna odpowiadać asystentka, higienistka lub specjalnie wydelegowana osoba współpracująca ściśle z lekarzem.

<sup>120</sup> Indywidualny wywiad pogłębiony 28.08.2009r. z asystentką stomatologiczną Anną Ciapałą

**Tabela 3.9** Opinie ekspertów na temat organizacji procesu zaopatrzenia

<b>Anna Ciapała</b>	<b>Robert Stępień</b>	<b>Beata Jagielska</b>
- „za zaopatrzenie gabinetu odpowiedzialne powinny być inne osoby niż dentysta” - „lekarz stomatolog powinien zająć się tym, co praktycznie robi najlepiej czyli leczyć zęby”	- „nie ma takiej możliwości, żeby średni personel (higienistka, asystentka) podejmowała decyzje odnośnie zaopatrzenia” - „takie decyzje podejmuje lekarz i to się jeszcze przez długie lata nie zmieni”	- „w gabinetach jednoosobowych za zaopatrzenie gabinetów odpowiada asystentka, która się tym zajmuje pod ścisłe dyktando tego, czego lekarz sobie życzy” - „w większych firmach zazwyczaj jest to delegowana jedna osoba spośród asystentek bądź higienistek, która odpowiada za zaopatrzenie.

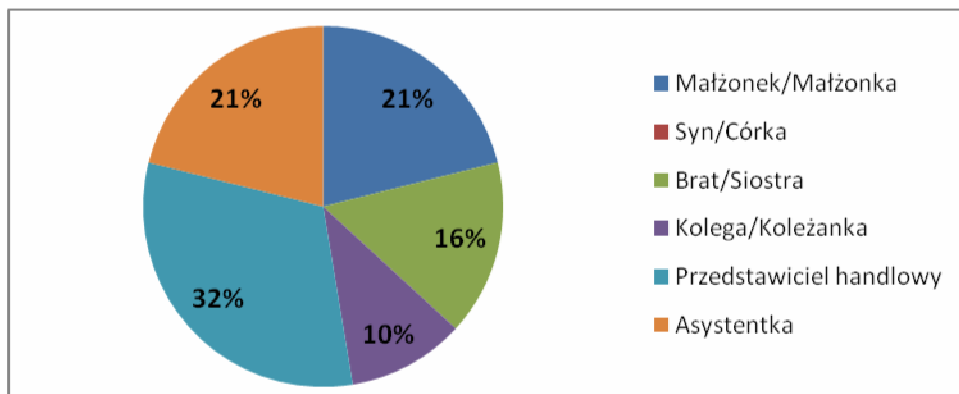
Źródło: Badania własne.

Według opinii B. Jagielskiej, która od 5-ciu lat dociera do różnych gabinetów stomatologicznych z prezentacją na ten temat, w gabinetach dentystycznych decyzje na temat zaopatrzenia powinny być jednak podejmowane przez asystentkę pod ścisłym nadzorem lekarza. Podział odpowiedzialności za proces zaopatrzenia pozwala zaoszczędzić więcej czasu dentyście, podnieść jakość oferowanych przez niego usług i skoncentrować się lepiej na rozwoju swojej praktyki<sup>121</sup>. Uznaje się, że asystentki są bardzo ważnymi osobami w kontaktach z gabinetami dentystycznymi i często wspomagają decyzje lekarzy w wyborze firm do współpracy (rys. 3.8.). Jak stwierdziła A. Ciapała, próby docierania przedstawicieli firm handlowych sprzedających produkty dentystyczne wyłącznie do lekarza w sposób omijający średni personel może mieć negatywne skutki i niekorzystnie wpływać na dalszą współpracę<sup>122</sup>. Dlatego istotne jest podczas spotkań w gabinetach dentystycznych, aby zwrócić uwagę na budowanie relacji z każdym elastycznie oddelegowanym do tego pracownikiem klienta oraz osobami wspomagającymi jego decyzje zakupowe (np. mąż, siostra, brat, syn, córka). Każda pozytywna interakcja z osobą wspomagającą decyzje lekarza stomatologa może znacząco pomóc w dalszej współpracy oraz rozwoju relacji.

<sup>121</sup> Indywidualny wywiad pogłębiony 28.08.2009r. z Beatą Jagielską konsultantem produktów stomatologicznych firmy GC

<sup>122</sup> Indywidualny wywiad pogłębiony z A. Ciapałą z dn. 28.08.09.



**Rys. 3.8 Osoby wspomagające decyzje respondentów (odbiorców) na temat zaopatrzenia stomatologicznego (N=39)**

Źródło: Badania własne.

Ankietowani lekarze stomatolodzy najczęściej podejmują decyzje odnośnie zaopatrzenia gabinetu przy udziale przedstawiciela handlowego (rys. 3.8). Dlatego znaczenia w kontaktach z dentystami nabiera zwrócenie uwagi na ich potrzeby (pytania, przekazywane informacje). Dominujący udział przedstawicieli handlowych w podejmowanych przez stomatologów decyzjach skłania bardziej do oferowania uczciwego doradztwa (np. dzięki wiedzy na temat produktów, ilości zużywanych materiałów w gabinecie stomatologicznym), a niekoniecznie skupiania się wyłącznie na zrealizowaniu transakcji. Rzetelny konsulting oferowany klientom Kulczykdent podczas dokonywania przez nich zakupów zaowocować może wzrostem zaufania, które korzystnie wpłynie dalszy na rozwój więzi z odbiorcami firmy.

Badani respondenci –odbiorcy dokonują procesu zaopatrzenia w różnych odstępach czasu (tabela3.10).

**Tabela. 3.10 Częstotliwość dokonywanych zamówień na artykuły stomatologiczne przez respondentów - odbiorców (N=39)**

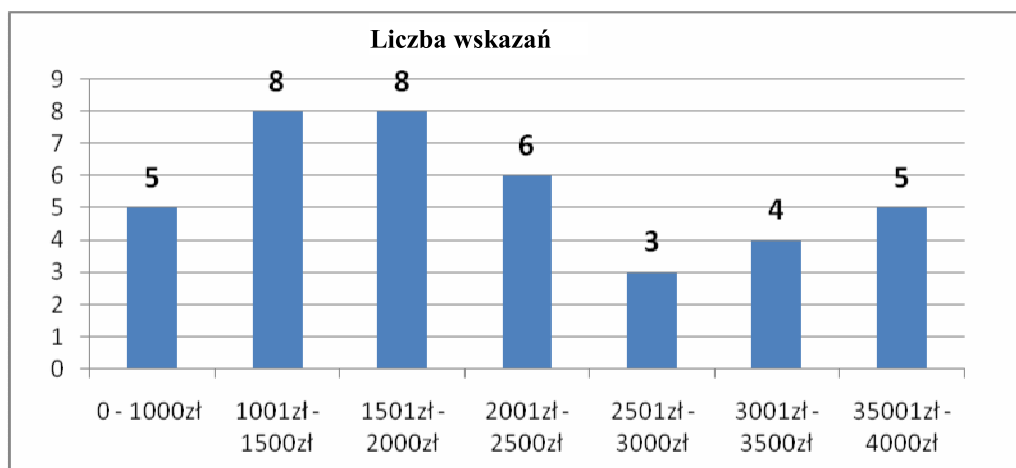
Częstotliwość kontaktów z dostawcą produktów stomatologicznych	%
Codziennie	0
<b>1 raz w tygodniu</b>	<b>56,4</b>
2-3 razy w tygodniu	15,4
1 raz w miesiącu	18
Inaczej (2x w miesiącu, 1x 2-3 tygodnie, 1x w tygodniu lub na 2 tyg.)	10,2

Źródło: Badania własne.

Respondenci – odbiorcy, którzy wzięli udział w badaniu najczęściej kontaktują się z firmą dystrybuującą artykuły stomatologiczne 1 raz w tygodniu (tabela 3.11). Większość gabinetów stomatologicznych może potrzebować więc kontaktu z przedstawicielem firmy Kulczykdent co 7 dni. Wynika z tego konieczność konkretnego dopasowania działań handlowych firmy Kulczykdent polegających na zaplanowaniu regularnych wizyt w gabinetach stomatologicznych celem podtrzymania i rozwoju relacji oraz obsługi zaopatrzenia. W pozostałych praktykach, gdzie zamówienia na produkty dentystyczne są składane rzadziej niż 1 raz w tygodniu, najczęściej za ten proces odpowiedzialna jest asystentka lub inne osoby. Placówki takie są bardziej zorganizowane pod względem zakupów produktów do lecznia i same w dowolnie wyznaczonym przez siebie momencie kontaktują się ze swoimi dostawcami. Ze względu na specyfikę relacji polegającą na ciągłych kontaktach pomiędzy współpracującymi stronami sugeruje się, aby tę grupę odbiorców Kulczykdent nie traktować inaczej i również odwiedzać w podobnych odstępach czasu.

Badani stomatolodzy przeznaczają miesięcznie różne kwoty (rys. 3.9) na dokonywane przez siebie zaopatrzenie. Wielkość środków przeznaczanych przez respondentów na zaopatrzenie zależy jest od średniej ilości przyjmowanych pacjentów w ciągu tygodnia, rodzaju wykonywanych usług oraz indywidualnych postaw odbiorców.

**Rys. 3.9 Miesięczne wydatki przeznaczane na zaopatrzenie gabinetów przez badanych stomatologów (N=39)**



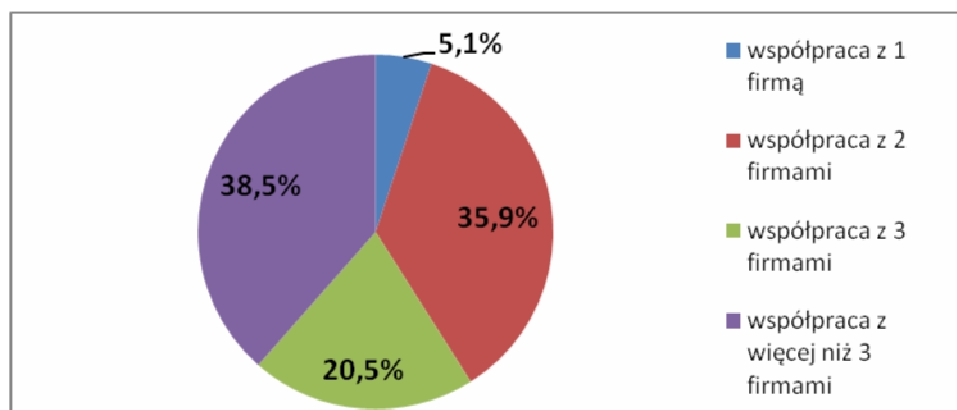
Źródło: Badania własne

Średnia wielkość miesięcznych wydatków gabinetów stomatologicznych jest zróżnicowana. Pięciu stomatologów wskazało, że gabinety, w których pracują przeznaczają na zaopatrzenie miesięcznie około 1000 zł. Tyle samo placówek przeznacza w ciągu jednego miesiąca maksymalną kwotę 4000 zł na artykuły stomatologiczne. Z kolei ośmiu dentyków wskazało miesięczny przedział wydatków związanych z zaopatrzeniem 1000 – 1500 zł i podobna liczba respondentów wydaje 1500-2000zł. Analizując wszystkie wypowiedzi respondentów, można stwierdzić, że średnia wielkość wydatków na zopatrzenie w badanych gabinetach wynosi około 2500 zł. Gabinety stomatologiczne, które zakupują w ciągu miesiąca artykuły stomatologiczne do świadczenia usług za kwotę około 1000 zł zazwyczaj przyjmują niewielu pacjentów lub zorientowane są na pracę materiałami niskiej jakości. Z kolei przedsiębiorstwa przeznaczające do 4 tys zł na zaopatrzenie w miesiącu są przychodniami wielostanowiskowymi lub stosują do leczenia produkty wysokiej jakości. Dentyści przeznaczający więcej środków na zakup materiałów do leczenia zazwyczaj posiadają większą wiedzę lekarską i są bardziej otwarci na nowinki rynkowe. Pozyskana wiedza na temat średniej wielkości miesięcznych wydatków na zaopatrzenie w konfrontacji z informacjami pochodzącymi ze źródeł wtórnych (np. wartość miesięcznych obrotów z danym kontrahentem) pozwala ocenić poziom współpracy z danym gabinetem oraz orientacyjnie wskazać wielkość zamówień składanych u konkurencji. Jak twierdzi R. Stępień lekarze stomatolodzy często zmieniają swoich dostawców produktów stomatologicznych i nie ma takiej sytuacji, że ktoś na całe życie wiąże się z jednym dostawcą.

Autor pracy zdaje sobie sprawę, że niestety nie wszyscy ankietowani lekarze stomatolodzy współpracują wyłącznie z firmą Kulczykdent w zakresie zaopatrzenia w produkty stomatologiczne. Aby zdobyć ogólne informacje na temat współpracy odbiorców z konkurencją, w przeprowadzonym badaniu zapytano respondentów o liczbę firm, z którymi współpracują w zakresie zaopatrzenia (rys. 3.10). Najliczniejsza grupa badanych odbiorców (38,5%) współpracuje z ponad trzema dostawcami w zakresie zaopatrzenia swojego gabinetu. Podobna grupa respondentów (35,9%) dokonuje zakupów produktów do gabinetu w dwóch firmach dystrybuujących. Skłonność długoterminowej współpracy tylko z jedną firmą (kompleksowa współpraca) przez klientów Kulczykdent jest bardzo niska (5,1%). Przypuszcza się, że głównymi powodami dla których lekarze współpracują z kilkoma firmami dostarczającymi im produkty stomatologiczne jest: atrakcyjna - konkurencyjna cena, i dostępność asortymentu.



**Rys. 3.10 Liczba firm dostarczających artykuły stomatologiczne do gabinetów, w których pracują respondenci (N=39)**



Źródło: Badania własne.

Na tej podstawie można stwierdzić, że jednym z kluczowych działań firmy Kulczykdent w przyszłości będzie ciągła kontrola poziomu cen w stosunku do konkurencji oraz stałe poszerzanie oferowanego asortymentu. Opinia respondentów na temat współpracy z konkurencją dostarcza informacji o konieczności przeprowadzenia wielu działań przyczyniających się do dalszego rozwoju relacji z klientami firmy celem zwiększenia ich lojalności. Wyniki przeprowadzonych badań potwierdzają również, że w dalszym ciągu zbyt małą liczbę klientów firmy (2- osoby) pośród badanych charakteryzuje najwyższy poziom lojalności w stosunku do Kulczykdent.

### 3.3 Opinie i postawy przedsiębiorstw wobec kształtowania partnerstwa w kanałach dystrybucji produktów stomatologicznych

W przeprowadzonym badaniu, zapytano respondentów, jakimi cechami powinna odznaczać się firma zajmująca się zaopatrzeniem w artykuły stomatologiczne, aby można było z nią rozpocząć współpracę (tabela 3.11).

**Tabela 3.11 Oczekiwane cechy firmy dostarczającej artykuły stomatologiczne według opinii respondentów**

Oczekiwane cechy firmy dystrybuującej artykuły stomatologiczne	Liczba wskazań wśród badanych odbiorców (N=50)	Liczba wskazań wśród badanych dostawców (N=50)
Atrakcyjne - konkurencyjne ceny	26	10
Szeroki asortyment	15	5
Szybka dostawa	11	5
Kompetencja	11	6
Terminowość realizacji zamówień	9	5
Dostępność produktów	8	10
Szybka realizacja zamówień	8	6
Profesjonalizm	8	7
Wiedza na temat oferowanych produktów	7	14
Rzetelność	6	14
Solidność	5	10
Dostawa do gabinetów na telefon	6	0
Miła obsługa	6	8
Dyspozycyjność	6	4
Elastyczność	5	4
Nowości asortymentowe	5	1
Informacje o nowościach produktowych	5	1
Doradztwo	5	0
Uczciwość, Solidność,	4	16
Jakość produktów	3	6
Łatwy kontakt	3	6
Dogodne formy płatności	3	2
Łatwy kontakt	3	5
Znajomość potrzeb klientów	3	5
Realizacja nietypowych zamówień	1	0
Zaufanie	2	0
Organizacja tanich szkoleń	2	1
Obsługa serwisowa	1	0

Źródło: Badania własne.

Według odbiorców najbardziej motywujące do rozpoczęcia współpracy z nowym dostawcą jest: atrakcyjna-konkurencyjna cena, szybka dostawa, szeroki asortyment





(tabela 3.11). Poziom cen oferowany przez firmę zdaniem przebadanych odbiorców jest najistotniejszym kryterium podczas podejmowania przez nich decyzji o współpracy z danym dostawcą. Warto zwrócić uwagę, że w trakcie pierwszego kontaktu firmy zaopatrującej z lekarzem dentystą podstawą do dalszego rozwoju relacji może być zaoferowanie zbliżonego lub atrakcyjniejszego poziomu ceny w stosunku do konkurencji. Badani lekarze stomatolodzy cenią sobie również m. in. terminową realizację zamówień, kompetencje osób sprzedających oraz ich poziom wiedzy na temat sprzedawanych artykułów, co potwierdzili również eksperci (tabela 3.12).

**Tabela 3.12 Najistotniejsze czynniki skłaniające stomatologów do współpracy z dystrybutorami produktów dentystycznych – w opinii ekspertów**

<b>Ekspert A. Ciapała</b>	<b>Ekspert R. Stępień</b>	<b>Ekspert B. Jagielska</b>
1) szybkość dostawy 2) dobra jakość produktów oferowanych 3) przystępna cena	1) jakość towarów 2) rzetelność wykonywanej usługi 3) cena	1) cena 2) szybkość dostawy 3) profesjonalizm 4) niezawodność

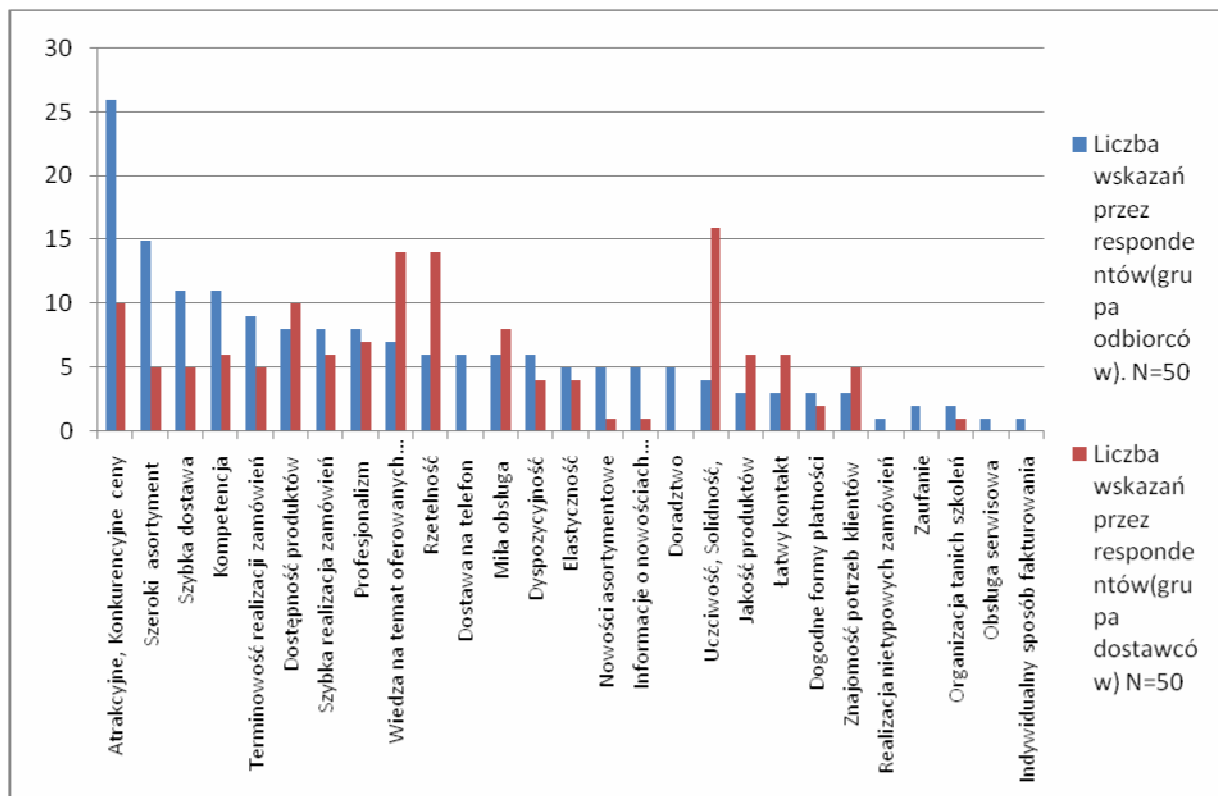
Źródło: Badania własne.

Atrakcyjne ceny artykułów stomatologicznych w porównaniu do konkurencji oraz czas realizacji zamówień, wg badanych stomatologów, jest najistotniejszy dla podjęcia współpracy przez tę grupę respondentów. Mając na uwadze przyszłą działalność firmy Kulczykdent, istotnym wydaje się skoncentrowanie na poprawieniu jakości w wymienionych obszarach. Jednym z możliwych sposobów wpływania na skracanie czasu realizacji zamówień jest stały rozwój relacji z dostawcami Kulczykdent oparty na kontaktach nieformalnych, uczciwości, solidności, rzetelności (tabela 3.13). Działania takie zapobiegają tzw. „blokadom zamówień”, które powstają w przedsiębiorstwach dostawców Kulczykdent w wyniku nieuregulowania należności za towar w terminie. Dodatkowo, omawiana terminowość współpracy może znacząco przyczynić się do optymalnego zarządzania czasem.

Według menedżerów reprezentujących dostawców najbardziej znacząca dla kooperacji z Kulczykdent jest jakość kontaktów: uczciwość, solidność, rzetelność (tabela 3.13). Odmienna kolejność (w por. do odbiorców) wskazanych istotnych czynników dla rozpoczęcia współpracy spowodowana jest rodzajem ogniwa w procesie dystrybucji zajmowanym przez Kulczykdent. Badane przedsiębiorstwa dostawców dystrybuują produkty stomatologiczne za pomocą dwóch kanału hurtowego i detalicznego. Ze względu na zajmowaną przez Kulczykdent ogniwo w procesie dystrybucji (odbiorca hurtowy) respondenci wskazali na

czynniki charakterystyczne dla podjęcia współpracy ze sklepami stomatologicznymi. W przypadku dystrybucji hurtowej transakcje realizowane pomiędzy podmiotami mają dużo większą wartość niż sprzedaż detaliczna (bezpośrednio do stomatologów). W przypadku hurtowej dystrybucji znaczenie dla współpracy pomiędzy podmiotami mają podobne czynniki jak dla dystrybucji detalicznej, lecz brane są one pod uwagę w nieco innej kolejności (rys. 3.11). Odmienna opinia menedżerów dostawców jest również uzasadniona tym, że transakcjom hurtowym towarzyszy większe ryzyko (np. niewypłacalności, problemów z logistyką) w porównaniu ze sprzedażą detaliczną.

**Rys. 3.11 Najistotniejsze czynniki do podjęcia współpracy - w opinii kontrahentów firmy Kulczykdent (N=100)**



Źródło: Badania własne.

Reprezentanci dostawców, którzy wzięli udział w badaniu, oprócz wskazanych czynników przedstawionych na (rys. 3.11), biorą pod uwagę jeszcze kilka innych determinant charakterystycznych z punktu widzenia prowadzonej przez nich działalności hurtowej (tabela 3.13).

**Tabela 3.13 Pozostałe cechy firmy dystrybuującej artykuły stomatologiczne istotne dla współpracy (wg dostawców)**

Pozostałe oczekiwane cechy firmy zajmującej się zaopatrzeniem stomatologicznym	Liczba wskazań (N=50)
<b>Chęć rozwoju</b>	<b>12</b>
<b>Kapitał/ Płynność finansowa</b>	<b>12</b>
Wiarygodność	7
<b>Orientacja na relacje</b>	<b>5</b>
Indywidualne podejście	5
Doświadczenie	5
Termin regulowania zobowiązań	3
Jasne zasady współpracy	3
Opinia w środowisku	3
Baza klientów	1

Źródło: Badania własne.

Pozostałymi cechami ważnymi dla kooperacji - zdaniem dostawców Kulczykdent jest: chęć rozwoju, płynność finansowa, wiarygodność, orientacja na rozwój relacji. Zaangażowanie we wspólne przedsięwzięcia z Kulczykdent (tj. szkolenia, prezentacje w gabinetach, dni otwarte), poszerzyłyby obszar dotychczasowej współpracy i sprzyjałyby rozwojowi relacji. Różnorodność form kooperacji mogłaby mieć wpływ na skuteczność w negocjacjach warunków handlowych (m.in. rabatów) dla Kulczykdent. Według opinii dostawców, sytuacja finansowa, jest również istotnym czynnikiem, który ułatwiłaby nawiązanie współpracy z nowymi podmiotami handlowymi w branży stomatologicznej. Większość firm w tym sektorze praktykuje na początek współpracy cykl transakcji gotówkowych w celu sprawdzenia wiarygodności odbiorcy. Płynność finansowa zapewniłaby także korzyści dla klientów tj.: szybka dostawa towaru, atrakcyjne formy płatności. W przypadku Kulczykdent płynność finansowa pozwoliłaby zaoszczędzić czas, omijając czasochłonne transakcje gotówkowe oraz wspomniane wcześniej „blokady zamówień”.

Pięciu spośród ankietowanych dostawców uważa, że istotnym czynnikiem dla podjęcia współpracy w branży stomatologicznej jest orientacja na długookresowy rozwój współpracy. Przypuszcza się, że opinia ta jest związana z długoterminowym charakterem relacji i zainteresowaniem dostawców stabilnym współdziałaniem w dłuższym okresie z jak największą liczbą odbiorców.

Podczas przeprowadzonego badania poproszono przedstawicieli analizowanych przedsiębiorstw o wskazanie czynników, którymi się sugerują wybierając kontrahenta do współpracy (tabela.3.14).

**Tabela 3.14 Najważniejsze czynniki którymi sugerują się respondenci przy wyborze firmy do współpracy (N=50)**

<b>Czynniki uwzględniane przy wyborze firmy zajmującej się zaopatrzeniem stomatologicznym</b>	<b>Wartość wskazana przez badanych odbiorców</b>
<b>Jakość towarów i usług</b>	<b>2,68</b>
Poziom cen	2,98
Szerokość asortymentu	3,22
Jakość obsługi	3,46
Lokalizacja serwisu	4,16
Lokalizacja firmy	4,5
<b>Czynniki uwzględniane przy wyborze firmy zajmującej się zaopatrzeniem stomatologicznym</b>	<b>Wartość wskazana przez badanych dostawców</b>
<b>Terminowość regulowania zobowiązań</b>	<b>2,72</b>
Łatwość kontaktu	3,14
Opinia w środowisku	3,24
Wartość realizowanych zamówień	3,6
Organizacja wspólnych przedsięwzięć	3,94
Lokalizacja firmy	4,36

Źródło: Badania własne.

Badani odbiorcy na pierwszym miejscu przy wyborze firmy do współpracy stawiają na jakość oferowanych przez nią produktów i usług (tabela 3.14). W drugiej kolejności grupy istotny jest poziom cen. Mniejsze znaczenie podczas podejmowanych przez odbiorców decyzji na temat współpracy odgrywa lokalizacja serwisu oraz samej firmy. Odbiorcy Kulczykdent nie doceniają natomiast istotnego czynnika, który powinien znacznie wpływać na podejmowanie przez nich decyzji odnośnie współpracy, mowa tutaj o lokalizacji serwisu. Czynnikiem ten nabiera dużego znaczenia podczas zakupów wartościowego sprzętu m.in. unity stomatologiczne, aparaty rentgenowskie, autoklawy. Oferta sprzętu prezentowana przez Kulczykdent jest bardzo szeroka i wszystkim urządzeniom zakupionym w firmie zapewniany jest ekspresowy serwis, który nie obejmuje kosztów dojazdu. W oparciu o doświadczenia autora podkreśla się, iż część odbiorców Kulczykdent charakteryzuje się tendencją do nabywania konkurencyjnych pod względem ceny sprzętów w porównaniu do oferty Kulczykdent, jednak nieposiadających lokalnego serwisu technicznego. Każdorazowy dojazd serwisu po okresie gwarancyjnym do stomatologa liczony jest wtedy według średniej stawki około 3 zł za kilometr tj. około 300 zł dojazd Krakowa, 480 zł z Katowic, 1000 zł z



Warszawy. Jak stwierdziła ekspert, A. Ciapała, dostępność serwisu, gwarancja, sposób dostawy są rzeczami bardzo ważnymi podczas podejmowania decyzji odnośnie zakupu sprzętu. Lekarze stomatolodzy, którzy współpracują z Kulczykdent w zakresie sprzętu zdali sobie sprawę z korzyści związanych z oszczędnościami dzięki lokalizacji serwisu na miejscu.

Ankietowani dostawcy za najistotniejszy czynnik podczas współpracy z firmami uznają: terminowość regulowania zobowiązań. Jest to bardzo ważny czynnik, który może kształtować wiarygodność współpracujących przedsiębiorstw, budzić zaufanie w stosunku do kooperantów oraz tworzyć pozytywne opinie na ich temat. Dzięki szybkiej, terminowej regulacji zobowiązań przez Kulczykdent możliwe są do osiągnięcia m.in. atrakcyjniejsze warunki handlowe (np. dodatkowe rabaty). Rzetelne regulowanie zobowiązań w stosunku do kontrahentów Kulczykdent przyczyni się do bezproblemowej współpracy.

W przeprowadzonym badaniu, poproszono ankietowanych odbiorców o wyrażenie opinii na temat współpracy w ramach kanałów dystrybucji artykułów stomatologicznych (tabela.3.16). Połowa odbiorców Kulczykdent twierdzi, że przy wyborze dostawcy artykułów stomatologicznych najważniejsza jest cena. Informacja ta po raz kolejny podkreśla konieczność ciągłego monitorowania cen produktów oferowanych przez Kulczykdent. Połowa badanych odbiorców ceni sobie inne, poza cenowe korzyści wynikające ze współpracy. Na tej podstawie m. in. można twierdzić, że nie wszyscy klienci firmy wykazują transakcyjne podejście do procesu zaopatrzenia swoich gabinetów i są zorientowani na otrzymanie jak największej korzyści podczas dokonywanych transakcji.

**Tabela 3.15 Opinie klientów Kulczykdent na temat współpracy z firmami dystrybuującymi artykuły stomatologiczne (N=50)**

Wyszczególnienie	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Ani tak, ani nie	Raczej nie	Zdecydowanie nie
Przy wyborze dostawcy materiałów stomatologicznych najważniejsza jest cena.	12%	50%	24%	10%	4%
Dokonuję zaopatrzenia stomatologicznego ze względu na sympatię osoby sprzedającego.	22%	24%	30%	18%	6%
Preferuję zakupy na miejscu w sklepie stomatologicznym znajdującym się w moim mieście lub najbliższej okolicy.	12%	36%	30%	10%	12%
Cenię sobie bardziej współpracę z dodatkowymi korzyściami (czas dostawy, szybki serwis, wiedza sprzedawcy) niż cena.	32%	50%	16%	2%	0%

Źródło: Badania własne.

36% ankietowanych spośród badanych lekarzy stomatologów, raczej preferuje dokonywanie zakupów w lokalnych sklepach stomatologicznych (tabela 3.15). Ekspert B. Jagielska wskazuje na istnienie tendencji wśród dentystów, polegającej na tym, że lekarze stomatolodzy nie preferują dokonywania zaopatrzenia w produkty stomatologiczne w lokalnych sklepach z artykułami dentystycznymi. Lekarze ci wolą zamawiać produkty stomatologiczne do swoich gabinetów na drugim końcu Polski niż w sklepach znajdujących się na terenie ich miejsca pracy. W związku z tym, w branży stomatologicznej obserwuje się wzrastającą liczbę przedstawicieli handlowych, którzy reprezentują zlokalizowane na terenie Polski największe firmy importujące produkty stomatologiczne. Przedstawiciele ci docierają bezpośrednio do gabinetów dentystycznych na terenie całego kraju, konkurując w ten sposób z lokalnymi sklepami stomatologicznymi, które są odbiorcami hurtowymi tychże importerów. (swoimi hurtowymi odbiorcami). Na uwagę zasługuje również fakt, że około 22% spośród badanych odbiorców współpracuje z dostawcami w zakresie zaopatrzenia ze względu na sympatię w stosunku do osoby sprzedającej. Na podstawie powyższego stwierdzenia można m.in. przypuszczać, istnieje grupa odbiorców firmy Kulczykdent jest zorientowana na rozwój relacji z firmą. .

Podczas przeprowadzonego badania dostawców firmy Kulczykdent poproszono o wyrażenie opinii dotyczącej współpracy ze sklepami stomatologicznymi (tabela 3.16). Najwięcej respondentów (36%) zgadza się z twierdzeniem, że podczas współpracy ze sklepami stomatologicznymi najważniejsza jest wartość obrotów. Podobna ilość respondentów (32%) nie ma zdania na ten temat. 12% dostawców uważa, że podczas współpracy z pośrednikami to jednak zdecydowanie wartość zamówienia jest najważniejsza. Na podstawie prezentowanych wyników, zauważa się, że zdecydowana większość dostawców Kulczykdent identyfikuje współpracę ze sklepami stomatologicznymi wyłącznie na podstawie zamówień jakie dokonują.

**Tabela. 3.16 Opinie stwierdzeń dostawców Kulczykdent na temat współpracy z firmami dystrybuującymi artykuły stomatologiczne (N=50)**

Wyszczególnienie	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Ani tak, ani nie	Raczej nie	Zdecydowanie nie
Podczas współpracy ze sklepami stomatologicznymi najważniejsza jest wartość obrotów.	12%	<b>36%</b>	32%	16%	4%
Najlepiej współpracuje się z odbiorcami, z którymi łatwo nawiązać kontakt i są sympatyczni.	<b>68%</b>	20%	12%	0%	0%
Podczas nawiązywania współpracy z nowymi odbiorcami powinna być brana pod uwagę lokalizacja dotychczasowych odbiorców.	6%	18%	20%	<b>36%</b>	20%
Cenię sobie bardziej współpracę z dodatkowymi korzyściami (szybki czas zapłaty, wiedza odbiorcy na temat potrzeb i materiałów, dodatkowe kontakty) niż wartość obrotów generowanych podczas współpracy.	<b>40%</b>	36%	14%	10%	0%

Źródło: Badania własne.

Mając na uwadze znaczenie długookresowej współpracy pomiędzy ograniczoną liczbą dystrybutorów artykułów stomatologicznych w przeprowadzonym badaniu poproszono dostawców o wyrażenie opinii na temat ważności lokalizacji dotychczasowych odbiorców podczas podejmowania przez nich decyzji o współpracy z nowymi podmiotami. Większość z przebadanych dostawców twierdzi, że lokalizacja dotychczasowych hurtowników nie odgrywa znaczenia, gdy nawiązywana jest współpraca z kolejnymi nowymi odbiorcami (tabela 3.16). Opinia ta potwierdza fakt o niskim poziomie wiedzy menedżerów reprezentujących dostawców na temat procesów związanych z dystrybucją produktów w branży stomatologicznej.

Przebadani dostawcy wskazują również na znaczenie profesjonalizmu podczas kontaktów handlowych (68%). Sympatyczny kontakt umożliwia swobodny przepływ informacji pomiędzy stronami, uzyskanie dodatkowych korzyści (np. rabat, materiały reklamowe, ekspresowy czas realizacji zamówienia) i jest podstawą dla dalszego rozwoju relacji ze współpracującymi podmiotami w branży stomatologicznej.

Zdecydowana większość dostawców Kulczykdent, podobnie jak odbiorcy, ceni podczas współpracy ze sklepami stomatologicznymi dodatkowe korzyści (np. szybki czas zapłaty, dodatkowe kontakty) (tabela. 3.15). Korzyści płynące z trwałych pozytywnych relacji motywują zarówno dostawców jak i odbiorców do kształtowania partnerstwa Kulczykdent.



W celu poszerzenia wiedzy na temat oceny dotychczasowej współpracy poproszono dostawców i odbiorców o wskazanie znaczenia kolejnych czynników istotnych dla współpracy z Kulczykdent (tabela 3.17).

**Tabela 3.17 Ocena czynników istotnych dla współpracy z Kulczykdent wg respondentów (N=100)**

Wyszczególnienie	Skala					
	-3 nieistotne	-2	-1	1	2	3 istotne
<b>Menedżerowie reprezentujący „odbiorców” Kulczykdent n=50.</b>						
Rabat handlowy	2%	6%	14%	20%	14%	<b>44%</b>
Szkolenia	12%	0%	18%	<b>26%</b>	20%	24%
Terminowość i czas dostaw	4%	8%	10%	18%	18%	<b>42%</b>
Materiały próbne i reklamowe	0%	0%	2%	1%	12%	<b>64%</b>
Relacje z personelem	0%	6%	10%	10%	<b>38%</b>	36%
Przeptyw informacji	0%	0%	8%	6%	<b>48%</b>	38%
<b>Menedżerowie reprezentujący „dostawców” Kulczykdent n=50.</b>						
Sposób obsługi napraw gwarancyjnych i pogwarancyjnych	28%	8%	10%	14%	<b>14%</b>	26%
Możliwość współorganizowania szkoleń, dni otwartych	18%	4%	16%	22%	<b>24%</b>	16%
Regularność zamówień	6%	4%	10%	14%	32%	<b>34%</b>
Wiedza pracowników „Kulczykdent” na temat sprzedawanych produktów	0%	0%	0%	12%	36%	<b>52%</b>
Relacje z personelem „Kulczykdent”	0%	0%	0%	4%	30%	<b>66%</b>
Przeptyw informacji z rynku	0%	4%	4%	24%	32%	<b>36%</b>

Źródło: Badania własne.

Dla klientów firmy Kulczykdent najistotniejsze podczas współpracy, są materiały próbne i reklamowe. Zdecydowana większość badanych stomatologów uznaje, że rabat handlowy jest istotnym czynnikiem współdziałania z firmą (tabela 3.17). 64% ankietowanych odbiorców twierdzi, że relacje z personelem mają istotne znaczenie podczas współpracy z Kulczykdent. Respondenci relatywnie nisko oceniają czynnik organizacji szkoleń jako sprzyjający budowaniu relacji. Przypuszcza się, że opinia na ten temat została wyrażona przez osoby nieuczestniczące w szkoleniach organizowanych przez Kulczykdent.

Dominująca grupa dostawców (66%) wskazuje wśród istotnych czynników współpracy z Kulczykdent osobiste relacje z personelem firmy (tabela 3.17). Spora liczba respondentów omawianej grupy (52%) wskazuje na istotne znaczenie wiedzy posiadanej przez pracowników Kulczykdent na temat oferowanych produktów. Oceniany czynnik okazuje się istotny dla menedżerów firm dostawców ponieważ znajomość oferowanych artykułów ma bezpośredni związek z wielkością sprzedaży, a tym samym przekłada się na

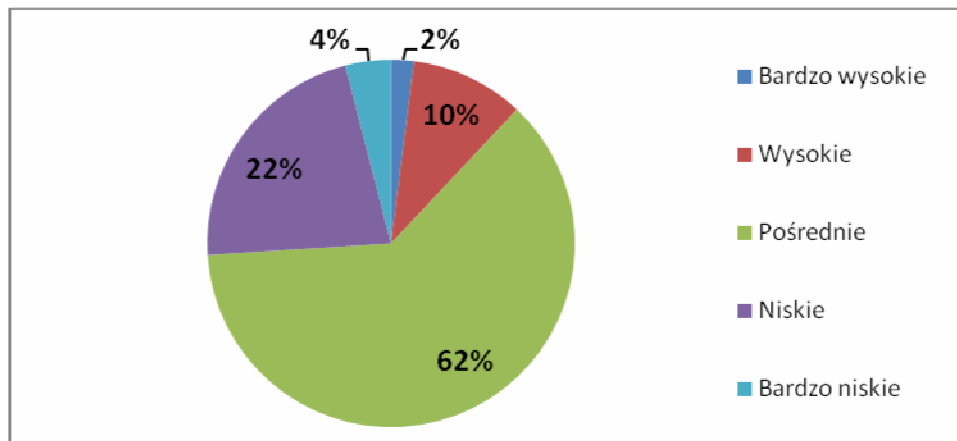


wzrost liczby zamówień u dostawców. Większość ankietowanych firm uważa podobnie (co trzeci), zwraca dużą uwagę na regularność zamówień, oraz przepływ informacji z rynku. Regularność składanych zamówień u dostawców daje im poczucie bezpieczeństwa w planowaniu wielkości sprzedaży w przypadku umów wiążących (tzw. „targetowych”) z producentami. Przepływ informacji z rynku dostarcza wiedzy importerom i producentom, którzy chcą nadal się rozwijać. Wykorzystując znajomość opinii i potrzeb użytkowników produktów stomatologicznych, możliwe jest jeszcze dokładniejsze dostosowanie oferty do oczekiwań lekarza stomatologa przez producenta.

Co czwarty badany dostawca wyraża opinię na temat nieistotności sposobu, w jakim Kulczykdent wykonuje obsługę napraw gwarancyjnych i pogwarancyjnych. Wskazania te po raz kolejny potwierdzają fakt, że wśród dotychczasowych kontrahentów firmy znajduje się grupa menedżerów posiadających niskie kompetencje związane z procesami dystrybucyjnymi i prezentują krótkookresowy, indywidualny sposób myślenia odnośnie współpracy z partnerami hurtowymi.

Aby zorientować się, jak przedsiębiorstwa dostarczające produkty stomatologiczne do Kulczykdent oceniają atrakcyjność dotychczasowej współpracy, poproszeni zostali o ocenę wartości zrealizowanych dotychczas obrotów (rys. 3.12). Największa grupa dostawców (62%) ocenia wartość realizowanych obrotów jako średnie. Znacząca też ilość (co piąty badany) uważa, że wartość obrotów jest niska, a nawet 4% respondentów stwierdziło, że bardzo niska. Na wartość realizowanych zamówień wpływ ma strategia firmy Kulczykdent. Polega ona między innymi na oferowaniu szerokiej gamy asortymentowej i w związku z tym współpracą z obszerną grupą dostawców.

**Rys. 3.12 Ocena wartości obrotów w dotychczasowej współpracy z Kulczykdent wg dostawców (N=50)**



Źródło: Badania własne.

Jednak najistotniejszym czynnikiem warunkującym wielkość dokonywanych zamówień u dostawców jest mocno zakorzenione przekonanie o korzyściach terminowej regulacji zobowiązań. Ilość towaru zamawiana u dostawców zależy jest od kondycji finansowej firmy w danym momencie. Z kolei w interesie każdej z firm dostarczających towar do Kulczykdent leży zwiększenie wartości obrotów oraz poszerzenie zamawianego asortymentu. Realizacja tego celu nie jest możliwa. Jest tak dlatego, że w tak licznej pod względem ilości produktów branży stomatologicznej nie istnieje żaden producent, którego asortyment zadowoliliby do końca każdego dentystę. W związku z tym, skłonność Kulczykdent do kompleksowej współpracy ze swoimi dostawcami jest ograniczona, a sytuacja na rynku dentystycznym wymusza ciągle powiększanie bazy dostawców firmy.

Ze względu na potrzebę identyfikacji jak największej liczby czynników wpływających na relacje Kulczykdent z przedsiębiorstwami odbiorców i dostawców, ankietowanych zapytano o wyróżniające cechy firmy Kulczykdent w porównaniu z konkurencją. Według respondentów, najbardziej odróżniającymi omawianą firmę cechami są: rzetelna miła obsługa, profesjonalizm (tabela 3.18). Kolejno respondenci cenią we współpracy: szeroki asortyment, relacje z klientami oraz wiedzę na temat oferowanych produktów. Ankietowani dostawcy często również zwracają uwagę na terminową regulację zobowiązań jako czynnik wyróżniający firmę Kulczykdent od konkurencji. Menedżerowie – dostawcy wskazują również na zaangażowanie pracowników firmy, oraz chęć dalszego rozwoju. Wśród innych wymienionych przez badanych czynników wyróżniających analizowaną firmę znajdują się

takie cechy jak: solidność, indywidualne podejście do klienta, atrakcyjna siedziba, oraz zaplecze serwisowe.

**Tabela 3.18 Wyróżniające cechy firmy Kulczykdent wg respondentów (N=100)**

<b>Wyróżniające cechy Kulczykdent (wg odbiorców)</b>	<b>Liczba wskazań wśród badanych odbiorców (N=50)</b>
<b>Miła obsługa</b>	<b>13</b>
<b>Miły kontakt</b>	<b>9</b>
<b>Profesjonalizm</b>	<b>7</b>
Szeroki asortyment	7
Relacje z klientami	6
Wiedza na temat oferowanych produktów	5
Szybka dostawa	5
Szybka realizacja zamówień	5
Terminowość realizacji zamówień	5
Doświadczenie (tradycja firmy)	4
Organizacja szkoleń	3
Oferta (w tym nowości produktowe)	2
Kompetencje, Solidność, Widoczny rozwój, Ind. Pod. Do klienta, Atrakcyjna siedziba z klimatyzacją, Zaplecze serwisowe	Po 2 wskazania
Przepływ informacji, Zaangażowanie, Jakość i dostępność, oferowanych produktów, Zaufanie	Po 1 wskazaniu
<b>Wyróżniające cechy Kulczykdent (wg dostawców)</b>	<b>Liczba wskazań wśród badanych dostawców (N=50)</b>
<b>Miły kontakt</b>	<b>13</b>
<b>Łatwy kontakt</b>	<b>12</b>
<b>Miła obsługa klientów</b>	<b>11</b>
<b>Terminowość regulowania zobowiązań</b>	<b>11</b>
Wiedza na temat oferowanych produktów	8
Profesjonalizm	8
Zaangażowanie	7
Rzetelność	7
Szerokość oferowanego asortymentu	4
Uczciwość/Lojalność/Szczerość	4
Chęć rozwoju	3
Jakość oferowanych produktów	3
Indywidualne podejście, Kultura osobista, doradztwo, Częstotliwość kontaktu, Dyspozycyjność, Zaufanie, Stabilność, Atrakcyjna siedziba	Po 1 wskazaniu

Źródło: Badania własne.

Wymienione przez respondentów cechy, można uznać za mocne strony przedsiębiorstwa Kulczykdent. Mogą być one wykorzystane podczas dalszej współpracy z kontrahentami jako obszary do konkurowania. Wyróżnione cechy stanowią istotne znaczenie dla dotychczasowej współpracy z kontrahentami. Stała praca nad utrzymaniem konkurencyjnych zasobów oraz ciągle ulepszanie świadczonych usług przełoży się na



trwałość i jakość relacji. Poniesiony wysiłek w stałą poprawę jakości świadczonych usług, rozwój relacji z klientami bez wątpienia zaaowocuje dalszym rozwojem firmy.

### **3.4 Ocena poziomu relacji dostawców i odbiorców z firmą Kulczykdent**

W przeprowadzonych badaniach, zadano respondentom (odbiorcom i dostawcom) wiele pytań dotyczących oceny relacji ich przedsiębiorstw z firmą Kulczykdent. Pośród ankietowanych, kilka opinii dostawców wydaje się charakterystyczne dla myślenia krótkookresowego i orientacji transakcyjnej. Powołując się na doświadczenia autora pracy w kontaktach B2B na rynku stomatologicznym, stwierdza się, że grupa ta prezentuje odmienne podejście do współpracy w stosunku do pośredników, którzy generują niskie obroty. Inna jakość współpracy pomiędzy tymi podmiotami polega na istotnej różnicy w: udzielanych rabatach handlowych w porównaniu do innych pośredników, różnych poziomach obsługi, wydłużonym czasie dostaw, brakiem relacji oraz wielu innych. Wspomniane odmienności we współpracy pomiędzy dystrybutorami są wynikiem m. in. niedostatecznej wiedzy menedżerów na temat zarządzania, podstawowych procesów związanych z dystrybucją produktów oraz marketingu. Niewiedza ta prowadzi również do niszczenia pewnych procesów rynkowych tj. omijanie pośredników podczas sprzedaży produktów na targach. Dzięki temu pośrednicy stają się dodatkowym ogniwem pośredniczącym, a nie współpracującym partnerem w procesie dystrybucji. Jak twierdzi B. Jagielska, lekarze dentyści nie odczuwają różnicy pomiędzy ofertami prezentowanymi na targach, a tymi które są dostępne u regionalnych przedstawicieli firm dystrybucyjnych w innym okresie. Na rynku stomatologicznym w dalszym ciągu obserwuje się przedsiębiorstw (importerów i innych dostawców) do działań indywidualnych oraz niewielkie zainteresowanie współpracą z pośrednikami.

Mając na uwadze zróżnicowanie postaw podmiotów branży stomatologicznej wobec współpracy z pośrednikami, zapytano respondentów o zdanie na temat jakości i determinant współpracy z Kulczykdent (tabela 3.19). Przedstawiciele firm dostawców Kulczykdent, za najbardziej sobie cenią w dotychczasowej współpracy z firmą uznają łatwy kontakt. Największa grupa przedsiębiorstw dostarczających produkty do Kulczykdent ponadto ceni sobie m.in. otwartość pracowników, możliwość szybkiego przedstawienia im problemów o naturze zawodowej, a także osobistej.

**Tabela 3.19 Kluczowe determinanty pozytywnych relacji badanych przedsiębiorstw z firmą Kulczykdent**

<b>Wyszczególnienie</b>	<b>Liczba wskazań (dostawcy) (N=50)</b>
<b>Łatwy kontakt</b>	<b>22</b>
<b>Terminowość regulowania zobowiązań</b>	<b>21</b>
<b>Miły kontakt</b>	<b>18</b>
Chęć rozwoju / organizacja wspólnych działań (szkoleń, dni otwartych, wizyt u klientów)	12
Rzetelność	10
Zainteresowanie/Zaangażowanie	8
Wiedza n. t. zamawianych produktów	7
Regularne zamówienia	6
Wielkość zamówień	6
Profesjonalizm	5
<b>Dotychczasowe kontakty</b>	<b>5</b>
Uczciwość/Lojalność	4
Przepływ informacji	3
Zaufanie	3
Zdecydowanie	2
Indywidualne podejście	2
Czas współpracy, Kultura osobista, Szybkość działania, Dyspozycyjność,	Po 1 wskazaniu
<b>Wyszczególnienie</b>	<b>Liczba wskazań (odbiorcy) (N=50)</b>
<b>Terminowość realizacji zamówień</b>	<b>13</b>
<b>Szeroki Asortyment</b>	<b>12</b>
<b>Szybka realizacja zamówień</b>	<b>10</b>
<b>Profesjonalizm</b>	<b>10</b>
<b>Jakość produktów</b>	<b>10</b>
Szybkość dostawy	9
Miła obsługa	9
Atrakcyjne ceny	9
Dostępność produktów	8
Wiedza na temat oferowanych produktów	5
Doradztwo, Solidność, Miły kontakt, Indyw. Podejście, Serwis, Kompetencja.	Po 4 wskazania
Łatwa komunikacja	3
<b>Relacje z personelem</b> , zrozumienie pot. klienta, szybka reakcja na problemy, szybki przepływ informacji, zaufanie	Po 2 wskazania
Lokalizacja, życzliwość, Rabat handlowy, dogodna formy płatności, doświadczenie, negocjacje, strona WWW, elastyczność, konsekwencja, niezawodność	Po 1 wskazaniu.

Źródło: Badania własne.

Łatwy kontakt z odbiorcą, oceniany przez dostawców jako istotna cecha firmy, jest również dużym atutem ułatwiającym budowanie i rozwijanie dotychczasowych relacji z dostawcami. Bezproblemowe kontakty z dostawcami i powstałe dzięki temu relacje w połączeniu z innymi atutami jak terminowość regulowania zobowiązań, chęć rozwoju,

zaangażowanie, uczciwość, solidność, rzetelność, w istotny sposób, przyczyniają się do zwiększenia efektywności działań firmy Kulczykdent w stosunku do jej odbiorców. Potwierdza to opinia klientów firmy na temat szybkiej i terminowej realizacji zamówień, najbardziej doceniane cechy w dotychczasowej współpracy. Wiele atutów firmy Kulczykdent docenionych przez odbiorców możliwych jest do osiągnięcia dzięki dobrym relacjom analizowanej firmy z dostawcami (tabela 3.19).

Klienci Kulczykdent doceniają w firmie m. in. szeroki asortyment, profesjonalizm obsługi, jakość i dostępność produktów oraz relacje z personelem (tabela 3.19). Cechy te nie stanowiłyby takiego znaczenia dla współpracy z odbiorcami, gdyby nie zdobyte kontakty Kulczykdent z dostawcami za sprawą: dyspozycyjności, serdeczności (goszczenie większości przedstawicieli handlowych - wspólne obiady, wyjazdy na narty z nimi), obecności na imprezach branżowych (targi, szkolenia, konferencje i imprezy integracyjne podczas tych spotkań). Wszystkie te działania mają na celu ciągle utrzymywanie dobrych relacji z dostawcami. Dzięki pozyskiwanym informacjom od dostawców podczas wspólnych spotkań (głównie szkoleniowych i integracyjnych) możliwe jest zdobycie dużo szerszej wiedzy na temat produktów stomatologicznych i ich właściwości. Wiedza ta pozwala stworzyć atrakcyjną szeroką ofertę asortymentową firmy oraz przekazywać konkurencyjną wartość w postaci serwisu informacyjnego dla klientów dokonujących zakupów w Kulczykdent. Opierając się ponownie na doświadczeniach zawodowych autora, można stwierdzić, że najcenniejsze dla Kulczykdent kontakty handlowe, informacje na temat produktów trafiły do firmy dzięki szerokim relacjom z menedżerami firm dostawców, informacjom przekazanym podczas spotkań integracyjnych.

Jednym z głównych celów przeprowadzonego badania w ramach niniejszej pracy było zbadanie poziomu satysfakcji podmiotów kooperujących z Kulczykdent. W tym celu poproszono respondentów o ocenę dotychczasowej współpracy (tabela 3.20). Połowa ankietowanych dostawców twierdzi, że jest zadowolona z dotychczasowej współpracy z Kulczykdent. Druga połowa badanych również wyraża opinię o częściowo satysfakcjonującym poziomie współpracy, ale około 10% badanych respondentów stwierdza częściowe niezadowolenie z dotychczasowych relacji z omawianą firmą (tabela 3.20). Podejrzewa się, że przyczyną opinii na temat niskiego poziomu satysfakcji ze współpracy jest zapewne niska wartość dokonywanych zamówień przez Kulczykdent w stosunku do konkurencyjnych sklepów stomatologicznych. Sytuacja ta jest spowodowana, jak już wspomniano w poprzednim rozdziale realizowaną strategią terminowej regulacji zobowiązań.



**Tabela 3.20 Ocena współpracy z firmą Kulczykdent wg dostawców (N=50)**

Wybrane pytania	Skala					
	-3 rzadko	-2	-1	1	2	3 Często
Jak często według Pani/Pana dokonuje Pani/Pan transakcji z firmą „Kulczykdent”	12%	14%	26%	<b>28%</b>	10%	12%
Czy dotychczasowa współpraca z firmą „Kulczykdent” spełniła Pani/Pana oczekiwania?	-3 nie spełnia	-2	-1	1	2	3 Spełnia
	0%	4%	14%	10%	22%	<b>50%</b>
Jak ocenia Pani/Pan poziom wiedzy technicznej sprzedawców w firmie „Kulczykdent”?	-3 niski	-2	-1	1	2	3 Wysoki
	0%	0%	8%	10%	<b>42%</b>	40%
Jak ocenia Pani/Pan poziom komunikatywności sprzedawców w firmie „Kulczykdent”?	-3 niski	-2	-1	1	2	3 Wysoki
	0%	2%	6%	4%	24%	<b>64%</b>
Jak ocenia Pani/Pan terminowość współpracy z firmą „Kulczykdent”?	-3 niski	-2	-1	1	2	3 Wysoki
	2%	4%	6%	4%	24%	<b>60%</b>
Jak ocenia Pani/Pan asortyment produktów zamawianych przez „Kulczykdent”?	1 wąski	2	3	4	5	6 Szeroki
	0%	8%	24%	18%	22%	<b>28%</b>
Jak ocenia Pan/Pani jakość nabywanych produktów przez „Kulczykdent”?	1 niska	2	3	4	5	6 Wysoka
	2%	2%	8%	4%	30%	<b>54%</b>
Jak ocenia Pani/ Pan dotychczasowy poziom relacji?* z firmą „Kulczykdent”?	1 słabe relacje	2	3	4	5	6 silne relacje
	2%	0%	6%	22%	30%	<b>40%</b>

Źródło: Badania własne.

Dostawcy wysoko oceniają poziom wiedzy technicznej pracowników Kulczykdent na temat oferowanych produktów (tabela 3.20). Zdobyta wiedza przez pracowników firmy, dzięki wieloletniemu doświadczeniu i zaangażowaniu, wpływa korzystnie na rozwój relacji z dostawcami firmy i często wykorzystywana jest podczas realizowanych zamówień. Jeszcze większe znaczenie dla dotychczasowych relacji z przedsiębiorstwami dostawców ma poziom komunikatywności sprzedawców (70% wskazań). Dzięki umiejętnej wymianie informacji, wiedzy na temat podstawowych procesów komunikacji o wiele łatwiejsze może stać się budowanie relacji z przedsiębiorstwami.

Dostawcy potwierdzili i ocenili wysoko satysfakcjonujący poziom współpracy z firmą Kulczykdent w zakresie jakości kupowanych produktów oraz terminowości współpracy (tabela 3.17.) Pozytywna opinia dostawców na temat dotychczasowej współpracy jest istotna,

ponieważ stanowi potwierdzenie dotychczasowych osiągnięć firmy i stawia solidny fundament dla przyszłej współpracy z dotychczasowymi oraz nowymi dostawcami Kulczykdent.

Ze względu na dużą liczbę produktów stomatologicznych znajdujących się na rynku polskim (kilkaset tysięcy artykułów), trudnym jest dostosowanie asortymentu do potrzeb wszystkich lekarzy dentystów. Tylko co czwarte spośród badanych przedsiębiorstw ocenia zakres asortymentu oferowanego przez Kulczykdent jako szeroki (maksymalna ocena). Podobna liczba respondentów ocenia zdecydowanie niżej asortyment kupowanych towarów. Można przypuszczać, że opinia ta jest zapewne spowodowana dążeniem dostawców Kulczykdent do zwiększenia zamawianego przez nią asortymentu celem maksymalizacji wartości obrotów. Na tej podstawie uważa się, że jedną z głównych barier w powstawaniu relacji z niektórymi dostawcami jest wartość realizowanych przez Kulczykdent zamówień. Aby dowiedzieć się więcej na temat jakości współpracy poproszono dostawców o ocenę dotychczasowych relacji. Pośród ankietowanych, większość respondentów (ok. 70% badanych) wskazuje na wysoki poziom dotychczasowych relacji. Co dziesiąty badany dość nisko ocenia omawiane relacje zaznaczając na 6-cio punktowej skali ocenę 3. Na tej podstawie przypuszcza się, że istnieje niewielka grupa przedsiębiorstw dostawców współpracujących z Kulczykdent, która z przyczyny niedużych wartości realizowanych zamówień i wąskiego asortymentu zamawianych produktów, jest słabo zorientowana na rozwój relacji z tą firmą. Koncentracja menedżerów omawianych firm głównie na obrotach wynika z systemu wynagradzania menedżerów (od wartości zrealizowanej sprzedaży oraz progów zamówień ustalonych przez producenta, jakie należy wykonać (tzw. targetów). W celu zrealizowania ustalonego „target” i osiągnięcia jak najlepszego wyniku sprzedażowego w oczach producenta, przedsiębiorstwa (co wiąże się z dodatkowymi korzyściami np. specjalny rabat) importerów i producenci często skracają kanały dystrybucji omijając pośredników. Podmioty te nie biorą też pod uwagę lokalizacji firm sprzedających produkty koncentrując się w ten sposób wyłącznie na celach transakcyjnych. Działanie takie zdecydowanie przeczy idei marketingu relacji i budzi wątpliwość co do poziomu wiedzy niektórych menedżerów reprezentujących duże przedsiębiorstwa zajmujące się importem i produkcją artykułów stomatologicznych. Osoby te nie wykazują chęci do podjęcia długoterminowej współpracy ze stałą liczbą, które mogłyby realizować jednakową politykę sprzedaży, penetrując w ten sposób rynek.



W badaniu poproszono odbiorców o ocenę dotychczasowej współpracy z firmą Kulczykdent (tabela 3.21).

**Tabela 3.21 Ocena dotychczasowej współpracy odbiorców z firmą Kulczykdent wg (N=50)**

Wybrane problemy	Skala					
	1 rzadko	2	3	4	5	6 często
Jak często dokonuje pan zakupów w firmie „Kulczykdent”	10%	2%	<b>30%</b>	28%	16%	14%
Czy dotychczasowa współpraca z firmą „Kulczykdent” spełniła Pani/Pana oczekiwania?	1 nie zadowolony	2	3	4	5	6 zadowolony
	0%	2%	4%	10%	30%	<b>54%</b>
Jak ocenia Pani/Pan poziom wiedzy technicznej sprzedawców w firmie „Kulczykdent”?	1 niski	2	3	4	5	6 wysoki
	0%	0%	4%	6%	<b>46%</b>	44%
Jak ocenia Pani/Pan poziom komunikatywności sprzedawców w firmie „Kulczykdent”?	2%	0%	0%	6%	28%	<b>64%</b>
Jak ocenia Pani/Pan terminowość współpracy z firmą „Kulczykdent”?	0%	2%	0%	8%	26%	<b>64%</b>
Jak ocenia Pani/Pan asortyment produktów oferowanych przez „Kulczykdent”?	1 wąski	2	3	4	5	6 szeroki
	0%	0%	10%	6%	30%	<b>54%</b>
Jak ocenia Pan/Pani jakość produktów oferowanych przez „Kulczykdent”?	1 niska	2	3	4	5	6 wysoka
	2%	4%	14%	16%	0%	<b>64%</b>
Jak ocenia Pani/ Pan dotychczasowy poziom relacji? z firmą „Kulczykdent”	1 słabe relacje	2	3	4	5	6 silne relacje
	0%	0%	10%	20%	<b>36%</b>	34%

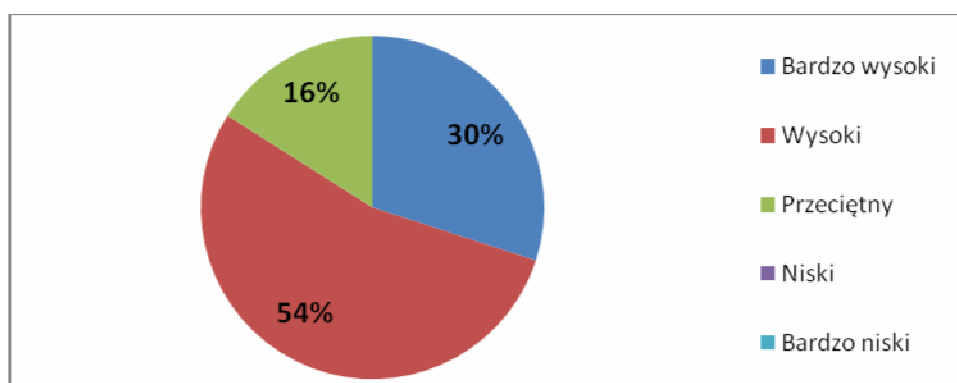
Źródło: Badania własne.

Ponad połowa badanych dostawców jest zadowolona z poziomu dotychczasowej współpracy (tabela 3.21). Badani odbiorcy podobnie wysoko jak dostawcy oceniają poziom wiedzy technicznej pracowników Kulczykdent na temat oferowanych produktów. Przyglądając się wynikom wskazań badanych osób na temat komunikatywności sprzedawców oraz terminowości, można stwierdzić, że są one prawie identycznie wysoko ocenione (tabela 3.21). Klienci Kulczykdent wskazują na silną stronę przedsiębiorstwa którą jest terminowość współpracy oraz bardzo komunikatywny personel. Cechy te, podobnie jak w przypadku przedsiębiorstw dostawców stawiają mocne podwaliny do budowy relacji z otoczeniem

(głównie z klientami dotychczasowymi i nowymi). Lekarze dentyści wysoko oceniają zakres oferowanego asortymentu przez firmę Kulczykdent. Oceny te są wyższe w porównaniu do ocen dostawców. Ponad połowa ankietowanych dentystów ocenia ofertę produktów w Kulczykdent jako szeroką. Co dziesiąty respondent ocenił ofertę produktów Kulczykdent jako nie do końca spełniającą ich oczekiwania. Pozyskana dzięki badaniom wiedza na temat oceny szerokości asortymentu oferowanego przez Kulczykdent potwierdza konieczność ciągłego zdobywania informacji dotyczących potrzeb i oczekiwań klientów. Informacje te powinny zostać wykorzystane do modyfikacji oferty podaży produktów sprzedawanych przez Kulczykdent, tak aby jeszcze lepiej spełniały potrzeby jej klientów. Ciągłe dostosowywanie asortymentu do zgłaszanych potrzeb wpływa na zadowolenie i lojalność klientów, zachęca nowych odbiorców do współpracy i dzięki temu stworzenie warunków dla dalszego kształtowania relacji z klientami firmy. Według lekarzy stomatologów, którzy wzięli udział w badaniu, pośród oferowanego asortymentu przez Kulczykdent w zdecydowanej większości znajdują się produkty wysokiej jakości.

W celu zdobycia dokładniejszych informacji na temat satysfakcji dostawców z dotychczasowej współpracy z Kulczykdent (pomimo różnej wielkości realizowanych obrotów) respondentów zapytano wprost o poziom zadowolenia z dotychczasowej współpracy z firmą (rys. 3.13).

**Rys 3.13 Ocena poziomu zadowolenia ze współpracy z Kulczykdent wg dostawców (N=50)**



Źródło: Badania własne.

Ponad połowa badanych dostawców wskazuje na wysoki poziom satysfakcji z dotychczasowej współpracy z firmą Kulczykdent. Co trzeci respondent ocenia współpracę na poziomie bardzo wysokim, a 16% określa poziom zadowolenia ze współpracy jako przeciętny. Żaden z respondentów nie określa swojego zadowolenia ze współpracy na

poziomie niskim lub bardzo niskim. Analizując odpowiedzi ankietowanych na temat poziomu satysfakcji ze współpracy można stwierdzić, że w większości są to opinie pozytywne, a przeciętne oceny zadowolenia mogą wynikać z potrzeb zwiększenia wartości realizowanych obrotów przez dostawców.

Aby dokładniej poznać opinie kontrahentów firmy Kulczykdent na temat poziomu relacji, w skonstruowanym kwestionariuszu ankietowym poproszono o wskazanie jednego z pięciu poziomów relacji (od poziomu wstępnego do poziomu synergii). Każdy z zaprezentowanych poziomów relacji został scharakteryzowany w oparciu o model zaprezentowany przez Milmana i Wilsona (tabela 3.22)<sup>123</sup>.

Relacje z firmą Kulczykdent oceniane są bardzo pozytywnie przez kontrahentów firmy. Prawie połowa badanych odbiorców i prawie połowa dwóch na trzech badanych dostawców ocenia relacje z Kulczykdent jako partnerskie. Relacje te oparte są na zaufaniu pomiędzy omawianymi podmiotami, istnieje pomiędzy nimi dobra wymiana informacji. Współpracujące z sobą firmy w pierwszej kolejności informują się o wprowadzonych nowych rozwiązaniach. Omawiane podmioty oczekują stałego rozwoju relacji, a także stosowane są przejrzyste wskaźniki oceny wzajemnej współpracy pomiędzy firmami. Taka sama liczba respondentów wśród dostawców i odbiorców oceniła relacje na poziomie wstępnym. Relacje te pomiędzy firmą Kulczykdent a jej kontrahentami mają najczęściej postać rzadkich spotkań pojedynczych osób. Podmioty przedstawiają główne własne cele i swój punkt widzenia. Odbiorcy artykułów stomatologicznych oceniają konkurencyjność firmy Kulczykdent pod względem jego cen. W badaniu po stronie odbiorców wzięli również udział lekarze stomatolodzy – pracownicy, którzy pracują w placówkach, gdzie nie są odpowiedzialni za proces zaopatrzenia. Z myślą o tych osobach podczas konstrukcji kwestionariusza zastosowano pytanie filtrujące. Przypuszcza się, że najwyraźniej ta grupa klientów firmy Kulczykdent ocenia etap relacji z firmą jako początkowy ponieważ kontakty tej grupy mają zazwyczaj cel informacyjny i przy okazji porównawczy. Nie należy jednak lekceważyć tej grupy stomatologów, gdyż w przyszłości mogą oni stanowić potencjalnych klientów Kulczykdent.

---

<sup>123</sup> P. Cheverton, op. cit., s. 44.

**Tabela 3.22 Ocena poziomu relacji z Kulczykdent wg respondentów (N=50)**

Nazwa etapu relacji i charakterystyka	Ocena wg odbiorców	Ocena wg dostawców
<b>Etap wstępny</b> -relacje pomiędzy firmą a klientem mają postać spotkań pojedynczych osób. -firmy przedstawiają głównie własne cele i swój punkt widzenia. -odbiorca ocenia konkurencyjność dostawcy pod względem jego cen.	12%	12%
<b>Etap początkowy</b> - strony dążą do osiągnięcia wyłącznie własnych korzyści. - próby rozwinięcia współpracy, podejmowane przez jedną ze stron, mogą być odbierane przez drugą stronę jako zagrożenie jej pozycji i siły. -w czasie negocjacji dominuje aspekt cenowy, nabywca zwraca uwagę na koszty -sprzedawcy koncentrują się głównie na zwiększeniu sprzedaży. - nabywca ocenia konkurencyjność dostawcy na podstawie sobie tylko znanych kryteriów.	10%	2%
<b>Etap pośredni</b> -odstawowe kontakty przekształcają się w inne, polegające na dążeniu dwóch stron do poznania procesów zachodzących w firmie partnera oraz poznania jego rynku. -zwiększa się poziom zaufania oraz otwartość w kontaktach. -coraz częściej relacje przybierają charakter nieformalny. -rozwój relacji pomiędzy stronami cechuje większy wysiłek w kształtowanie więzi pomiędzy klientem a sprzedawcą.	26%	26%
<b>Etap partnerstwa</b> Relacje pomiędzy firmami oparte są na zaufaniu. Istnieje dobra wymiana informacji pomiędzy stronami. Współpracujące firmy w pierwszej kolejności informują się o wprowadzanych nowych rozwiązaniach. Oczekiwany jest stały rozwój więzi. Stosowane są przejrzyste wskaźniki oceny wzajemnej współpracy pomiędzy firmami.	48%	58%
<b>Synergia</b> Strategie marketingowe tworzone są wspólnie. Firmy znają wszystkie koszty i marże drugiej strony. Prace badawczo-rozwojowe, dostawcy i nabywcy prowadzone są wspólnie. Obie strony podejmują wspólne, aktywne działania, których celem jest rozwinięcie rynku finalnych nabywców materiałów stomatologicznych.	4%	2%

Źródło: Badania własne.

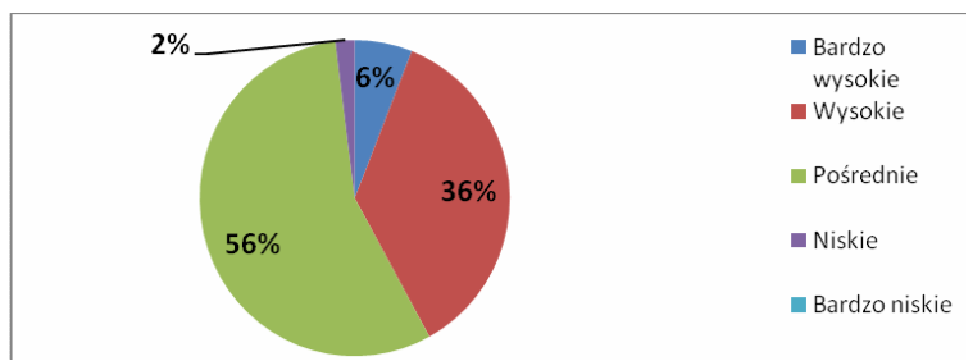
W oparciu o specyfikę relacji partnerskich, ich długoterminowy charakter współpracy oparty na wzajemnym zaufaniu i doświadczeniu, wnioskować można, że respondenci, którzy oceniają etap relacji z Kulczykdent na poziomie partnerstwa zapewne należą do najdłużej współpracujących kontrahentów firmy. Powołując się na historię firmy Kulczykdent, stwierdza się, że z większością przedsiębiorstw dostawców firma współpracuje powyżej 10 lat. Długość współpracy może być tym czynnikiem, dzięki któremu etap partnerstwa został osiągnięty z tak liczną grupą przedsiębiorstw. Istotny przepływ informacji funkcjonujący w obydwie strony (do i od kontrahentów), który występuje na etapie partnerskim został osiągnięty przez Kulczykdent dzięki zdobytej wiedzy, doświadczeniu i uczestnictwie w licznych spotkaniach branżowych. Przedsiębiorstwa współpracujące z Kulczykdent, dostrzegające korzyści z dotychczasowej współpracy (poziom sprzedaży, terminowość

współpracy, organizacja przedsięwzięć, materialny rozwój firmy) zorientowane są na dalszy rozwój więzi.

Pośród odbiorców i dostawców, którzy wzięli udział w badaniu kilku respondentów (2 odbiorców, 1 dostawca) ocenia relacje na poziomie synergii (tabela 3.22). W przypadku współpracy na tym poziomie z odbiorcami Kulczykdent kooperacja ta polega na wspólnej realizacji prac badawczo – rozwojowych. Może ona polegać na projektowaniu prostszych rozwiązań, wprowadzeniu nowych zastosowań produktów i sprzętu, wykorzystaniu testów jakościowych produktów stomatologicznych, a także udostępnianiu wzajemnie posiadanych zasobów (np. produktów, sprzętu, wiedzy lekarskiej, doświadczenia medycznego). Celem tej współpracy może być wspólny rozwój dotychczasowego rynku odbiorców finalnych produktów każdego ze współpracujących podmiotów. Współpraca z dostawcami Kulczykdent polega na wymianie wiedzy i doświadczeń przyczyniających się do wspólnego projektowania przedsięwzięć rozwojowych tj. nowych szkoleń, prezentacji produktów, imprez integracyjnych, które przynoszą łączne korzyści dla wszystkich zaangażowanych stron.

W celu pozyskania większej ilości informacji na temat możliwych sposobów zwiększenia efektywności działań w zakresie kształtowania relacji z kooperantami firmy Kulczykdent respondentów poproszono o sugestie, które w ich opinii poprawią dotychczasową współpracę (tabela 3.23). Badani odbiorcy najczęściej wskazują na potrzebę obniżenia poziomu cen, zwiększenie przepływu informacji na temat oferty, zwiększenie elastyczności działania i inne. Przewidując możliwość zastrzeżeń klientów Kulczykdent do poziomu cen oferowanych produktów w kwestionariuszu ankietowym dla odbiorców załączono również bezpośrednie pytanie na ten temat (rys. 3.14).

**Rys. 3.14** Opinia klientów na temat cen artykułów stomatologicznych oferowanych przez Kulczykdent (N=50)



Źródło: Badania własne.

**Tabela 3.23 Sugestie respondentów w zakresie poprawy współpracy z firmą Kulczykdent**

<b>Wyszczególnienie</b>	<b>Liczba wskazań (odbiorców) (N=50)</b>
NIC - Brak zastrzeżeń	29
Obniżenie ceny	6
Zwiększyć przepływ informacji (o produktach, nowościach, kursach, dniach otwartych)	4
Dostarczać więcej próbek materiałów	4
Zwiększyć elastyczność	2
Zwiększyć liczbę promocji	2
Zwiększyć częstotliwość kontaktów	1
Rozszerzyć asortyment	1
Wprowadzić gazetkę promocyjną	1
Zwiększyć liczbę organizowanych szkoleń	1
Zwiększyć reakcje na problemy klientów	1
Wydłużyć godziny otwarcia firmy	1
<b>Wyszczególnienie</b>	<b>Liczba wskazań (dostawców) (N=50)</b>
NIC- Brak zastrzeżeń	20
Zwiększyć wartość zamówień	18
Poszerzyć zamawiany asortyment	12
Poszerzyć wiedzę na temat oferty dostawców	4
Zwiększyć przepływ informacji z rynku	2
Zwiększyć liczbę wspólnych przedsięwzięć	2
Zmiana formy zamówień na Internetowe	2
Rozwijać relacje	1
Zwiększyć intensywność kontaktu	1
Zwiększyć promocję produktów dostawcy	1

Źródło: Badania własne.

Co trzeci badany lekarz stomatolog zaopatrujący się w firmie Kulczykdent uznaje, że poziom cen sprzedawanych produktów jest wysoki. Niewielka grupa (6%) sugeruje nawet, że ceny w Kulczykdent są bardzo wysokie (rys. 3.13). Wnioski te potwierdzają nawiązują do omawianych wcześniej potrzeb ciągłego dostosowywania cen do poziomu konkurencji. Uważa się, że niewdrożenie modyfikacji w polityce cenowej może doprowadzić do stopniowej utraty klientów firmy i nawiązania przez nich współpracy z tańszymi alternatywnymi dostawcami (importerami – dostawcami Kulczykdent), którzy intensywnie konkurują w obszarze dotychczasowej działalności Kulczykdent.

Wśród innych wymienianych przez badanych dentystów sugestii w zakresie poprawy współpracy z Kulczykdent na uwagę zasługuje cenna sugestia dotycząca wprowadzenia gazetki promocyjnej (tabela 3.23).

Podobne opinie dotyczące poprawy współpracy z firmą Kulczykdent wyrażają menedżerowie reprezentujący przedsiębiorstwa dostawców. Respondenci ci sugerują, że

należy poprawić m. in. zwiększenie wartości zamówień, poszerzenie zamawianego asortymentu oraz zgłębianie wiedzy na temat kupowanych produktów (tabela 3.23).

Należy zwrócić uwagę że, zdaniem wielu dotychczasowa współpraca nie musi być poprawiana. Niestety nie wszystkie sugestie dostawców można zastosować w praktyce. Omawiany już wcześniej problem zwiększenia wartości zamówień i kompleksowej współpracy z dostawcami jest trudny do zrealizowania. Kilku reprezentantów dostawców stwierdziło, że firma Kulczykdent powinna zwiększyć przepływ informacji od swoich klientów, rozwijać relacje, zintensyfikować kontakt oraz podjąć się organizacji większej liczby wspólnych szkoleń. Uwagi te są bardzo cenne dla dalszego rozwoju relacji z kontrahentami firmy i słuszne będzie zastosowanie się do nich podczas planowania organizacji działań firmy na przyszłości.

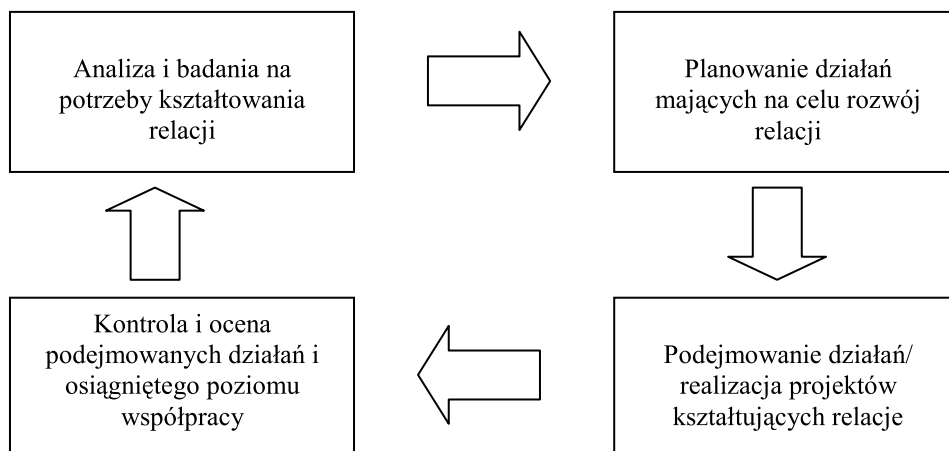
Wyniki przeprowadzonego badania potwierdzają, że relacje firmy Kulczykdent z współpracującymi przedsiębiorstwami są na bardzo dobrym poziomie. Zaangażowanie w dobre relacje z dostawcami bezpośrednio może przyczynić się do podnoszenia jakości świadczonych usług, wzrostu kompetencji personelu oraz profesjonalizmu. Dzięki specyfice relacji możliwe jest dostarczenie klientowi dodatkowych wartości m.in. serwis informacyjny, szkolenia, terminowa realizacja zamówień. Korzyści te podnoszą zdolność firmy Kulczykdent do konkutowania na dojrzałym rynku produktów stomatologicznych. Istnieje jednak pewna granica, gdzie nawet dobre relacje z klientami mogą okazać się nieskuteczne. Jak twierdzi A. Ciapała, jeśli w jednej firmie można kupić dany materiał stomatologiczny za 120 zł, a w innej kupuje się za 95 zł to tutaj relacje już nie odgrywają żadnej roli. Rola nieformalnych kontaktów w procesie dystrybucji zawsze będzie miała znacznie. W zależności od atrakcyjności oferty Kulczykdent, intensyfikacji działań konkurencji mogą być one bardziej lub mniej użyteczne w dalszym rozwoju współpracy.

## Rozdział 4. Kształtowanie relacji partnerskich – propozycje rozwiązań na rynku stomatologicznym

### 4.1 Zasady kształtowania relacji partnerskich w kanałach dystrybucji

Proces marketingu partnerskiego jak każda działalność marketingowa przebiega w kilku fazach. Mając na uwadze ciągły charakter funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku, stomatologicznym, poszczególne etapy procesu kształtowania relacji pomiędzy tymi podmiotami podlegają indywidualnemu zarządzaniu. Składa się on z po te etapy podlegają indywidualnemu zarządzaniu. Na proces kształtowania relacji partnerskich oprócz standardowych procesów związanych z podstawowym funkcjonowaniem przedsiębiorstwa składa się szereg czynności o charakterze planistycznym, wykonawczym i kontrolnym. Na podstawie typowego procesu zarządzania czynnościami marketingowymi można przeanalizować przebieg procesu zarządzania marketingiem partnerskim. Podstawowe fazy procesu zarządzania marketingiem partnerskim zaprezentowano na rys. 4.1 <sup>124</sup>.

**Rys.4.1 Podstawowe fazy procesu zarządzania marketingiem partnerskim**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie : R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem – Aspekty strategiczne*, PWN, Warszawa 1996, s. 23.

<sup>124</sup> R. Niestrój, op. cit., s.22-23.



Projektowanie działań mających na celu rozwój relacji wymaga podjęcia uprzednich analiz i badań. Konieczna jest dokładna analiza przedsiębiorstwa, która powinna być dokonana w oparciu o diagnozę zajmowanej aktualnie pozycji rynkowej. W analizie tej należy poddać również możliwości działania przedsiębiorstwa, wskazać jego silne i słabe strony, a także zidentyfikować zmiany zachodzące w mikro oraz makro otoczeniu oraz szanse i zagrożenia wynikające z niego.

W fazie planowania działań kształtujących partnerstwo korzysta się z informacji zdobytych podczas badań i analizy. Proces planowania obejmuje wskazanie ogólnych celów przedsiębiorstwa (misja, wizja), strategii kształtowania relacji z klientami i pracownikami firmy. Zakłada również skonstruowanie planów operacyjnych i taktycznych dotyczących np.: sposobu wprowadzenia i promowania nowego produktu na rynek, częstotliwości i form kontaktów z klientami, poszerzania dotychczasowej grupy docelowej i sposobu nawiązywania z nią kontaktów, przedsięwzięć rozwojowych wpływających na zacieśnienie więzi z klientami. Plany te powinny obejmować szczegółowe wskazanie ich realizacji, podział zadań oraz rozdzielenie uprawnień i odpowiedzialności w zakresie kontaktów z klientami. Istotne jest aby sporządzone plany realizacji poszczególnych zadań kształtujących relacje były zgodne z przyjętymi celami oraz realne do wykonania.

Aby zwiększyć prawdopodobieństwo pełnej realizacji postanowionych celów, warto rozpocząć od kształtowania pozytywnych relacji wewnętrznych (pomiędzy pracownikami firmy) wpływając na poziom utożsamienia się pracowników ze swoim zakładem pracy. W tym celu organizować można regularne np.: spotkania integracyjne po pracy, wspólne wycieczki, imprezy o charakterze sportowym i integracyjnym. W fazie tej często korzysta się z różnych systemów motywacyjnych (systemy premii pieniężnych i upominkowych, wynagrodzenia płatne procentowo od wielkości zrealizowanej sprzedaży, upominki dla pracowników w postaci: wycieczek, bonów towarowych, karnetów na basen, siłownię lub do centrów odnowy biologicznej). Działania te dostarczają pracownikom bodźców aby wykonywali swoją pracę w jak najlepszy sposób.

W fazie oceny i kontroli kształtowania relacji korzystając ze sprzężenia zwrotnego na bieżąco dopasowywany i ciągle poprawiany jest cały system marketingu partnerskiego w obrębie przedsiębiorstwa. Jednym z głównych celów tego etapu jest udoskonalenie planowania przyszłościowych działań związanych z budowaniem relacji. Faza ta zamyka pojedynczy cykl zarządzania procesem marketingu partnerskiego i nadaje charakter ciągły



dalszemu procesowi kształtowania partnerstwa, który może być wzbogacany o pozyskiwane informacje dzięki bieżącej kontroli.

W zależności od złożoności działań przedsiębiorstwa (np.: rodzaju branży, liczby oferowanych produktów, zakresu przestrzennego obsługiwanego rynku, liczby pracowników) proces zarządzania marketingiem jest bardziej lub mniej skomplikowany i wymaga elastycznego dopasowania zakresów i metodyki prowadzonych analiz.

W tabeli. 4.1 przedstawiono podstawowe zasady kształtowania relacji partnerskich w kanałach dystrybucji artykułów stomatologicznych.

**Tabela. 4.1 Zasady kształtowania relacji partnerskich**

Faza procesu zarządzania marketingiem partnerskim	Wyszczególnienie
Analiza i badania na potrzeby kształtowania relacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Podstawą przez rozpoczęciem budowania relacji jest znajomość rynku</li> <li>- Relacje pomiędzy firmami dostawcy i odbiorcy uzależnione są od współpracy pomiędzy komórkami otoczenia tych firm</li> <li>- Każde przedsiębiorstwo uczestniczące w relacjach powinno potrafić identyfikować swoje silne i słabe strony</li> <li>- Czynnikiem wspomagającym rozwój relacji na rynku stomatologicznym jest stabilny i wysoki poziom kultury organizacyjnej</li> <li>- Podstawą dla budowania relacji w branży stomatologicznej jest zmiana sposobu myślenia z orientacji transakcyjnej na długoterminową współpracy</li> </ul>
Planowanie działań kształtujących relacje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- W działaniach marketingowych bezpośrednie kontakty pomiędzy firmami dostawcy i odbiorcy są istotnym warunkiem odniesienia sukcesu rynkowego</li> <li>- Strategia firmy dystrybuującej artykuły stomatologiczne powinna być w miarę skoordynowana ze strategią firmy klienta, tak aby każda ze stron rozumiała kierunki rozwoju partnera</li> <li>- Budowanie pozytywnych relacji pomiędzy uczestnikami dystrybucji artykułów stomatologicznych wymaga kontaktów osobistych pracowników różnych komórek organizacyjnych, powiązań technicznych, logistycznych i innych</li> <li>- Przedsiębiorstwo powinno dostosować swoje działania do oczekiwań wybranych klientów (kluczowych klientów)</li> <li>- Skuteczność rynkowa dystrybutora artykułów stomatologicznych zależy od jego relacji z innymi przedsiębiorstwami uczestniczącymi w dystrybucji tych produktów</li> <li>- Podstawą dla kształtowania relacji jest organizowanie działań rozwijających kontakty z dotychczasowymi klientami</li> <li>- Czynnikiem wspomagającym pozytywny rozwój relacji w branży stomatologicznej jest konkurencyjna cena</li> <li>- Relacje pomiędzy firmami dostawcy i odbiorcy uzależnione są od współpracy pomiędzy komórkami wewnątrz tych firm</li> <li>- W dochodzeniu do poziomu partnerstwa pomiędzy uczestnikami rynku stomatologicznego najważniejszą rolę odgrywają pracownicy tych przedsiębiorstw</li> <li>- Partnerstwo jest optymalnym (docelowym) układem powiązań pomiędzy firmami uczestniczącymi w dystrybucji materiałów stomatologicznych</li> <li>- Celem firm uczestniczących w dystrybucji materiałów stomatologicznych powinno być zbudowanie partnerskich relacji pomiędzy nimi</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relacje partnerskie pomiędzy firmami uczestniczącymi w dystrybucji materiałów stomatologicznych pozwalają tym firmom uzyskać przewagę konkurencyjną na rynku</li> <li>- Działania przyczyniające się do rozwoju relacji polegają na indywidualnym</li> </ul>

<p><b>Wdrożenie planu</b></p>	<p>podjęciu do klienta</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etap partnerstwa nie jest możliwy do osiągnięcia bez zaufania</li> <li>- Terminowość dostaw jest podstawą współpracy w branży stomatologicznej</li> <li>- Podczas budowania relacji istotne jest przedstawienie współpracy jako szansy dalszego rozwoju dla partnerów</li> <li>- Na rozwój relacji ma wpływ umiejętność skutecznej komunikacji oraz znajomość technik sprzedaży</li> <li>- Normą we współpracy na rynku stomatologicznym jest wysoki poziom wiedzy firm dystrybuujących produkty na temat oferowanych produktów</li> <li>- Przedsiębiorstwo zorientowane na długookresową współpracę z klientem powinno oferować odbiorcom wysoki poziom obsługi (np. wypożyczanie produktów, urządzenia zastępcze)</li> </ul> <p>- Niski poziom rotacji kadr jest barierą dla budowania relacji długoterminowych</p>
<p><b>Ocena i kontrola efektów podejmowanych działań</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Celem badań marketingowych jest m.in. uzyskanie informacji pozwalających ocenić oczekiwania klienta</li> <li>- Rozwojowi relacji towarzyszy zwiększenie częstotliwości oraz różnorodność form kontaktów</li> <li>- Rozwój relacji w ramach kanałów dystrybucji artykułów stomatologicznych powinien sprzyjać optymalizacji wydatków i poprawie efektywności funkcjonowania na rynku</li> <li>- Jednym z wielu elementów partnerskiej współpracy jest wzajemna zależność</li> <li>- Wraz z rozwojem relacji pomiędzy dostawcą i odbiorcą wzrasta ich zainteresowanie współpracą</li> <li>- Partnerska współpraca polega na eliminacji barier pomiędzy odbiorcą i dostawcą</li> <li>- Rozwój relacji z odbiorcami i dostawcami polega na zmienności form kontaktów pomiędzy nimi</li> <li>- Dzięki relacjom partnerskim możliwy jest swobodny przepływ informacji (udostępnianie informacji o procesach wewnętrznych)</li> <li>- Skuteczność relacji partnerskich wpływa na jak najmniejszą ilość reklamacji</li> <li>- Rozwój relacji skutkuje rozbudowaną siecią kontaktów</li> <li>- Efektem pozytywnych relacji partnerskich jest baza danych na temat klientów</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne.

Warunkiem skutecznego budowania relacji na linii firma-klient jest znajomość rynku na którym dane przedsiębiorstwa działają. Ogólna wiedza na temat branży dotycząca m.in. rodzaju podmiotów uczestniczących, sposobu ich funkcjonowania na rynku, oraz znajomości podstawowych przepisów prawnych regulujących działalność każdego z nich minimalizują ryzyko popełnienia błędów, które mogą zniechęcić dany podmiot do dalszej współpracy. Zdolność identyfikacji silnych i słabych stron należy również do podstawowych zasad budowania relacji na etapie badań i analizy. Dzięki wzajemnej znajomości dominujących zasobów przedsiębiorstw możliwe jest ich późniejsze efektywniejsze wspólne wykorzystanie w celu budowania więzi. W trakcie analiz i oceny obszaru działalności marketingu partnerskiego cennym jest również wskazanie wszystkich elementów należących do otoczenia relacji pomiędzy odbiorcą i dostawcą artykułów stomatologicznych oraz zwrócenie uwagi na umiejętne budowanie pozytywnych relacji z każdym z nich<sup>125</sup>. Sugestia ta dotyczy

<sup>125</sup> K. Fonfara, op. cit., s. 74-87.



głównie rozwoju relacji z osobami i przedsiębiorstwami, które wpływają na decyzje i zachowania klientów odnośnie zakupu produktów stomatologicznych (tj. mąż/żona, siostra/brat, koleżanka/kolega, oraz prasa branżowa, wydawnictwa naukowe, specjalistyczne portale internetowe). Według eksperta R. Stępnia decyzje lekarzy stomatologów odnośnie zakupów artykułów dentystycznych najczęściej uwzględniają opinie koleżanek i kolegów z branży, tematyczne publikacje naukowe, publikacjami producentów oraz komentarze znajdujące się na tematycznych forach internetowych.

Szybki czas reakcji na zmiany w otoczeniu na podstawie informacji pochodzących z badań i analizy również stanowi warunek dla budowania trwałych pozytywnych relacji w dystrybucji artykułów stomatologicznych. Sytuacja ta dotyczy m.in. często występujących w branży zmian regulacji prawnych. Zdolność bieżącego śledzenia zmian w prawie i w oparciu o to dostosowanie do nich np. oferty produktów, adaptacji pomieszczeń, może przyczynić się do poprawy efektywności funkcjonowania na rynku. Nieuwzględnienie zmian prawnych podczas analizy może spowodować negatywne skutki - utratę klientów, bądź regres relacji, które zostały dotychczas zbudowane.

Aby podejmowane działania rozwijające relacje były efektywne ważna jest znajomość indywidualnych potrzeb i postaw lekarzy dentystów w zakresie wykonywanego zawodu. Informacje te obejmują wiedzę dotyczącą preferowanych materiałów i sprzętów wykorzystywanych do świadczenia przez nich usług, oraz opinii na ich temat. Dla rozwoju relacji znaczenie ma również poznanie indywidualnych schematów leczenia, kwalifikacji, oraz oceny umiejętności jakimi dysponują stomatolodzy. Cenna na tym etapie jest również znajomość opinii dentystów na temat ich podejścia do różnych przedsięwzięć branżowych tj.: szkoleń (preferowana tematyka, chęć uczestnictwa), konferencji naukowych (np. organizowanych przez Polskie Towarzystwo Stomatologiczne i innych), targów międzynarodowych i lokalnych, oraz spotkań integracyjnych. Według opinii R. Stępnia jeden z elementów partnerskiej współpracy jaki można zaobserwować w sytuacji gdy dana firma zajmująca się zaopatrzeniem stomatologicznym posiada duży asortyment sprzętu i materiałów i w związku z tym stara się dostarczyć lekarzowi wiedzę odpowiednią do korzystania z oferowanych przez siebie produktów. Lekarze dentyści coraz częściej zwracają uwagę na jakość oferowanych szkoleń, czyli na wiedzę jaką powinni z tych kursów wynosić, a nie na sam fakt uczestnictwa w szkoleniu.

Pozyskana wiedza na temat potrzeb klienta stanowi istotny, często wykorzystywany (np. w innych kontaktach handlowych) zasób informacyjny. Znajomość potrzeb i oczekiwań klientów ułatwia nawiązywanie kolejnych kontaktów, ma wpływ na wzrost zainteresowania ze strony odbiorcy, poszerza obszar wspólnych tematów dzięki którym możliwe staje się budowanie dalszych relacji.

W procesie budowania relacji w dystrybucji artykułów stomatologicznych ważnym jest dostosowanie infrastruktury technicznej w przedsiębiorstwie do potrzeb klientów. Oferowanie szerokiej wartości dla odbiorcy podczas procesów sprzedaży jest jedną z podstawowych zasad kształtowania relacji. Dążąc do oferowania lekarzom stomatologom jak największych korzyści w trakcie kontaktów handlowych należy zwracać uwagę m.in. na dogodną lokalizację z miejscem parkingowym, atrakcyjny lokal z klimatyzacją i stanowiskami do pojedynczej obsługi klienta, oraz udostępnienie dogodnych form zapłaty za towar (np. terminale na karty płatnicze, indywidualne systemy rozliczeń). Aby sprostać oczekiwaniom wielu dentystów w zakresie dokumentacji sprzedaży oraz potrzebie indywidualnych systemów rozliczeń finansowych cennym zasobem technicznym pozwalającym na indywidualną obsługę klienta i dzięki temu rozwój relacji jest odpowiedni system informatyczny do zarządzania.

W procesie kształtowania partnerstwa w kanałach dystrybucji artykułów stomatologicznych dużego znaczenia nabiera indywidualne podejście do klienta. Polega ono m.in. na zrozumieniu potrzeb dentystów, wyrażeniu zainteresowania problemami związanymi z użytkowaniem danych materiałów i sprzętów, oraz przedstawienie ich jako ważnych z punktu widzenia firmy – dostawcy. Orientacja wyłącznie na sprzedaż we współpracy w ramach dystrybucji jest krótkowzroczna. Jak stwierdziła A. Ciapała przedstawiciele firm oferujących artykuły stomatologiczne, którzy usiłują za wszelką cenę coś sprzedać i negatywnie wypowiadają się na temat konkurencji, są najczęściej nie podejmowani w gabinetach przez lekarzy dentystów. Na etapie budowania relacji partnerskich w branży stomatologicznej istotnym czynnikiem jest zatem poziom kultury osobistej przedstawicieli handlowych. Wysoki poziom kultury osobistej, otwartość na kontakty z klientem i jego personelem sprzyjają rozwojowi relacji. A. Ciapała, podkreśliła również fakt, że często się zdarza podczas targów branżowych czy podczas spotkań w gabinetach stomatologicznych, że osoby, które reprezentują firmy dostawców nie zwracają uwagi na średni personel, usiłując za wszelką cenę kontaktować się bezpośrednio z lekarzem. Według ww. eksperta placówkach

gdzie za zaopatrzenie odpowiada asystentka, lub inne osoby zachowanie takie może negatywnie wpłynąć na dalszy rozwój relacji.

Kluczowe czynniki warunkujące rozwój relacji w kanałach dystrybucji artykułów stomatologicznych wskazane przez respondentów prezentuje (tabela 4.2.).

**Tabela 4.2 Najistotniejsze czynniki warunkujące rozwój relacji w kanałach dystrybucji artykułów stomatologicznych**

Ekspert	A. Ciapała	R. Stępień	B. Jagielska
Kluczowe czynniki	<b>1) terminowość dostaw</b> 2) szeroki asortyment 3) rabat handlowy	<b>1) terminowość dostaw</b> 2) serwis informacyjny 3) szeroki asortyment	1) szeroki asortyment 2) terminowość dostaw 3) relacje z personelem

Źródło: Badania własne.

Według opinii ekspertów największy wpływ na rozwój dalszej współpracy ma wywiązywanie się ze wzajemnych zobowiązań handlowych m. in.: terminowość dostaw. Jak stwierdził R. Stępień lekarze stomatolodzy rzadko kiedy magazynują produkty stomatologiczne w obawie przed ich przeterminowaniem. Dlatego też są bardziej zorientowani na częstsze dostawy, nawet 2-3 godziny przed konkretnymi zabiegami. Zdaniem B. Jagielskiej aby współpraca mogła się rozwijać oprócz terminowości dostaw ważny jest profesjonalizm obsługi. Profesjonalizm wskazany przez eksperta sprowadza się do dokładności i solidności realizowanych zamówień przez firmy zajmujące się zaopatrzeniem gabinetów stomatologicznych. „Podstawowa oferta” artykułów stomatologicznych obejmuje kilka tysięcy produktów, dlatego też występuje relatywnie duże prawdopodobieństwo pomyłek podczas realizowania zamówień. B. Jagielska zwróciła również uwagę, że lekarze nie tolerują w postaci tzw. ”złych paczek”, które często są przyczyną do zerwania przez nich współpracy z danym dostawcą produktów dentystycznych. Terminowość dostaw w przypadku placówek stomatologicznych jest więc jedną z podstawowych zasad budowania relacji w branży stomatologicznej.

Na uwagę zasługuje również szerokość oferowanego na rynku stomatologicznym asortymentu. Jak zaznaczono wcześniej asortyment produktów koniecznych do świadczenia usług stomatologicznych jest bardzo szeroki. W związku z tym wzrasta zainteresowanie ze

strony dentystów współpracą z ograniczoną liczbą dostawców w celu zaoszczędzenia czasu na proces zaopatrzenia. Tego samego zdania jest również B. Jagielska, która stwierdziła, że jeśli dana firma stomatologiczna dysponuje szeroką ofertą produktów to lekarz nie musi szukać innego kolejnego dostawcy. Normą we współpracy pomiędzy podmiotami na ww. rynku jest wysoki poziom wiedzy na temat produktów ze strony przedstawiciela firmy oferującej produkty stomatologiczne. Jak stwierdził R. Stępień dopływ informacji na temat produktów, ich zalet, zastosowań, nowości rynkowych jest podstawą w kontaktach pomiędzy stomatologiem a firmą dostawcy.

Dla dalszego rozwoju relacji pomiędzy podmiotami uczestniczącymi w rynku stomatologicznym konieczna jest również znajomość podstawowych zasad poprawnej komunikacji. Oprócz tych zasad na skuteczność rozwoju relacji wpływa również komunikatywność przedstawicieli handlowych omawianych podmiotów polegająca na zdolności do podjęcia rozmów na wspólne tematy dotyczące współpracy, zainteresowań, pasji itp. Powstała dzięki temu szeroka płaszczyzna kontaktu stanowi istotny fundament dla dalszego budowania relacji pomiędzy kontrahentami.

Na etapie rozwoju współpracy podstawą jest przeprowadzanie rzetelnych badań pomiędzy podmiotami uczestniczącymi w relacjach. Istotna w tej fazie jest również analiza poziomu satysfakcji kooperujących przedsiębiorstw z dotychczasowej współpracy. W trakcie dokonywania analizy wyników badań należy zwrócić uwagę na: poziom wzajemnej zależności, zainteresowanie stron dalszą współpracą, oraz zidentyfikowanie barier dotychczasowej współpracy. Podczas oceny ukształtowanych relacji pomiędzy współpracującymi przedsiębiorstwami istotnym wskaźnikiem współpracy jest również przepływ informacji. Jednym ze sposobów oceny działań kształtujących relacje jest m.in. analiza częstotliwości i form kontaktów pomiędzy współdziałającymi podmiotami. Należy zwrócić uwagę czy kontakty poprzestają na pojedynczych interakcjach, czy też nabierają charakter regularnych spotkań.

Kontrola i ocena relacji pomiędzy podmiotami współpracującymi na rynku stomatologicznym polega też na analizie całkowitych kosztów ponoszonych przez omawiane podmioty. Rozwój relacji w ramach kanałów dystrybucji artykułów stomatologicznych powinien sprzyjać optymalizacji wydatków i poprawie efektywności funkcjonowania na rynku. Partnerska współpraca, wpływa na zwiększenie dyspozycyjności podmiotów współpracujących, a to może przełożyć się na zwiększenie przychodów uzyskiwanych przez strony relacji.

Przedsiębiorstwa, które wykorzystują aplikację CRM dysponują dokładną bazą danych na temat potrzeb klientów, ich oczekiwań, oraz preferencji. Wiedza ta zdecydowanie ułatwia zacieśnianie współpracy dzięki lepszemu dopasowaniu oferty do potrzeb kontrahenta.

W procesie kształtowania relacji partnerskich pomiędzy przedsiębiorstwami na rynku stomatologicznym należy uwzględnić wiele zasad. W niniejszym podrozdziale pracy zostały omówione tylko najistotniejsze. Zastosowanie się do kluczowych reguł budowania więzi jest zależne od posiadanych zasobów organizacyjnych, którymi dysponują poszczególne organizacje. Podstawowym zasobem użytecznym w budowaniu relacji partnerskich jest wiedza na temat podstawowych procesów rynkowych. Dzięki niej możliwa jest znajomość rynku, otoczenia i szybki czas reakcji na jego zmiany. Kolejnym ważnym zasobem ułatwiającym rozwój więzi na rynku stomatologicznym jest wiedza pochodząca z doświadczenia zawodowego. Doświadczenie w branży wiąże się ze znajomością potrzeb, oczekiwań i preferencji kontrahentów, oraz umiejętnością poprawnego komunikowania się. Następnym ważnym czynnikiem umożliwiającym realizację strategii budowania relacji jest kapitał finansowy. Dysponując środkami finansowymi możliwe staje się zrealizowanie badań rynku, zakup aplikacji CRM, dostosowanie infrastruktury technicznej do potrzeb klientów, oraz ciągłe poszerzanie asortymentu. Kolejnym ważnym aspektem wpływającym na poziom relacji są cechy osobiste każdego menedżera. Kształtują one m.in. poczucie terminowości realizacji zamówień, oraz rzetelności podczas ewidencji bazy CRM.

Rozwój relacji B2B wymaga określenia jasnych zasad współpracy w kanałach dystrybucji materiałów stomatologicznych. Im stabilniejsze zasady rozwoju relacji oraz większe zaufanie pomiędzy przedsiębiorstwami, tym chętniej omawiane podmioty przyjmują orientację długookresowych inwestycji w rozwój współpracy. Kształtowanie relacji B2B zależy od pracowników. To oni dzięki indywidualnym kontaktom, pracy w zespołach i współpracy w ramach przedsiębiorstwa budują więzi pomiędzy reprezentowanymi przez siebie organizacjami. Wiedza menedżerów na temat zasad kształtowania relacji i ich postawy w omawianym zakresie warunkują powodzenie podejmowanych działań.



#### 4.2 Korzyści i bariery rozwoju relacji w dystrybucji produktów stomatologicznych

Przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku stomatologicznym mogą współpracować ze sobą na zasadzie partnerskiego związku. Zachętą do rozwoju współpracy są najczęściej wzajemne osiągnięte korzyści, które mogą być realizowane przy pomocy wspólnego zaangażowania. Innym powodem nawiązania i rozwoju współpracy jest komplementarny charakter produktów stomatologicznych. Największy w Polsce producent narzędzi do leczenia kanałowego firma „Poldent” z Warszawy chcąc uczynić swoją ofertę dla stomatologów kompleksową rozpoczął partnerską współpracę z producentem końcówek stomatologicznych „W&H”, umożliwiającą zastosowanie produkowanych instrumentów w integralnym systemie. Doświadczenia autora potwierdzają istnienie jeszcze co najmniej kilku przykładów budowania relacji partnerskich zarówno z dostawcami jak i odbiorcami. Obserwacje autora oraz przeprowadzone badania wskazują na wiele barier tworzenia długookresowych partnerstw strategicznych. Jak stwierdził ekspert, A. Ciapała partnerstwo jest możliwe, ale jest to proces trudny i wymaga on zaangażowania wszystkich pracowników personelu gabinetu stomatologicznego. Inny ekspert R. Stępień stwierdził, że na rynku stomatologicznym są widoczne załączki takiej formy współpracy. Według eksperta współpraca ta polega na bliskich kontaktach firm oferujących produkty stomatologiczne z lekarzami dentykami oraz dostarczaniu im podczas spotkań tj.: szkolenia, konferencje, prezentacje w gabinetach (organizowanych przez te firmy) kompleksowego zaplecza informacyjnego dotyczącego prezentowanych produktów. Na podstawie wyników przeprowadzonego badań można stwierdzić, że większość podmiotów, które wzięły udział w projekcie są zadowolone z dotychczasowej współpracy z firmą Kulczykdent. Obydwie badane grupy oceniły dość wysoko poziom komunikatywności pracowników, zasób wiedzy technicznej, oraz poziom dotychczasowych relacji. Wśród analizowanych przedsiębiorstw około 50% z każdej grupy respondentów zidentyfikowało dotychczasowy poziom relacji z firmą Kulczykdent na etapie partnerstwa. Pozostała część ankietowanych wskazywała inne poziomy dotychczasowych kontaktów z firmą (tabela 3.22). Różnice pomiędzy wskazywanymi przez respondentów etapami relacji z firmą Kulczykdent są efektem funkcjonowania barier, które oddziałują na każdy podmiot (tabela 4.3).

**Tabela 4.3 Korzyści i bariery relacji**

<b>Korzyści z rozwoju relacji w dystrybucji artykułów stomatologicznych</b>	<b>Bariery rozwoju relacji w dystrybucji artykułów stomatologicznych.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- korzyści dotyczące oszczędności w kosztach (np. niższe koszty operacyjne, produkcji administracyjne czy rozwoju)</li> <li>- korzyści w przychodach (np. dzięki rozwojowi nowych produktów)</li> <li>- transfer technologii</li> <li>- transfer wiedzy – przepływ informacji</li> <li>- transfer ciekawych informacji na tematy poza branżowe</li> <li>- wiedza na temat oferowanych produktów (pod względem praktycznym)</li> <li>- wzrost zaufania</li> <li>- relacje nieformalne</li> <li>- oszczędność czasu</li> <li>- szybka obsługa serwisowa</li> <li>- rozwój kontaktów handlowych i osobistych</li> <li>- możliwość dalszego rozwoju</li> <li>- dyspozycyjność</li> <li>- szybka dostawa</li> <li>- szybka i sprawna reakcja na problemy</li> <li>- wspólne kontakty</li> <li>- rabat handlowy</li> <li>- materiały promocyjne i reklamowe</li> <li>- profesjonalny poziom obsługi</li> <li>- terminowość realizacji dostaw</li> <li>- wydłużony godziny urzędowania</li> <li>- efektywna i ergonomiczna praca</li> <li>- indywidualny sposób obsługi</li> <li>- dogodne formy płatności</li> <li>- podział ryzyka</li> <li>- obniżony poziom stresu</li> <li>- możliwość realizowania innych działań w tym samym czasie</li> <li>- niezawodność</li> <li>- poczucie bezpieczeństwa</li> <li>- ograniczenie niepowodzeń</li> <li>- umocnienie pozycji rynkowej</li> <li>- lojalność</li> <li>- sympatia</li> <li>- łatwy kontakt</li> <li>- sprawna organizacja przedsięwzięć rozwojowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wysoka cena</li> <li>- wahania kursu walutowego</li> <li>- wąski asortyment oferowanych produktów</li> <li>- sprzedaż produktów na targach stomatologicznych w cenach hurtowych</li> <li>- brak jasnych reguł współpracy pomiędzy podmiotami dystrybuującymi produkty</li> <li>- duża liczba firm konkurencyjnych</li> <li>- brak referencji w branży stomatologicznej</li> <li>- cena - wymagany poziom zaangażowania sprzedawcy w proces sprzedaży</li> <li>- dyspozycyjność lekarza stomatologa lub personelu decyzyjnego</li> <li>- wysoki stopień delegowania uprawnień</li> <li>- brak specjalistycznej wiedzy sprzedawcy</li> <li>- brak znajomości potrzeb klientów</li> <li>- brak chęci rozwoju lekarzy stomatologów</li> <li>- niski poziom kultury osobistej sprzedawcy</li> <li>- niski poziom kultury organizacyjnej firmy dystrybuującej produkty</li> <li>- brak komunikatywności</li> <li>- brak zaufania</li> <li>- brak zaangażowania i chęci rozwoju.</li> <li>- wizyty niezapowiedziane</li> <li>- wymagane nie osobiste form kontaktu (fax, mail, infolinie)</li> <li>- niewywiązanie się z wcześniejszych obietnic</li> <li>- wcześniejsze złe doświadczenia związane z zakupionymi produktami.</li> <li>- dotychczasowe niekorzystne relacje,</li> <li>- pomyłki w realizacji wcześniejszych zamówień</li> <li>- środowisko lekarskie (znajomi, rodzina)</li> <li>- wiek</li> <li>- specyfika grupy (wyższy poziom wykształcenia)</li> <li>- uprzedzenie do współpracy z lokalnymi dostawcami art. stom.</li> <li>- przekonania wewnętrzne nabywcy (lojalność, wrażliwość na cenę, lęk przed naruszeniem pozycji i siły)</li> <li>- niski poziom wiedzy menedżerów pracujących w firmach importerów i producentów</li> <li>- wielkość placówki stomatologicznej</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o przeprowadzone badania.



Przyczynami występowania barier dla budowania relacji partnerskich w branży stomatologicznej są najczęściej m. in.: specyfika sektora, niski poziom wiedzy menedżerów reprezentujących przedsiębiorstwa na temat zarządzania, marketingu, oraz podstawowych procesów rynkowych, oraz czynniki osobiste (np. indywidualny sposób zachowania, poziom kultury osobistej, wyznawany system wartości, własne przekonania). Brak rozeznania rynku ze strony firmy oferującej produkty stomatologiczne n. t.: ilości, rodzaju, oraz specyfiki podmiotów funkcjonujących przyczynia się do zaistnienia kluczowej bariery w powstawaniu relacji – wysokiej ceny. W branży stomatologicznej funkcjonuje około 600 przedsiębiorstw dystrybuujących produkty dentystyczne. Znajomość oferty każdego z nich, oraz pozycji jaką zajmuje ono w kanale dystrybucji wymaga sporego zasobu wiedzy zdobywanego w długim okresie. Duża liczba firm zajmujących się zaopatrzeniem stomatologicznym ogranicza skłonność lekarzy dentyków do długoterminowej współpracy. Jak stwierdził ekspert R. Stępień nie spotkał się jeszcze nigdy, żeby gabinet dentystyczny współpracował tylko z jednym dostawcą. Znacząca ilość przedsiębiorstw dystrybuujących produkty stomatologiczne wymusza konieczność na mniejszych firmach dysponowania szerokim asortymentem w celu zatrzymania klientów i budowania z nimi relacji. Duża liczba graczy na rynku stomatologicznym w Polsce również wpływa na dezorganizację reguł współpracy pomiędzy hurtownikami i detalistami, i przyczynia się do powstawania znaczących dla stomatologów różnic cenowych.

Kolejną istotną przyczyną powstawania barier w budowaniu relacji na rynku stomatologicznym jest niski poziom wiedzy przedstawicieli firm dostawców i odbiorców na temat zarządzania marketingiem, który implikuje nie podejmowanie przez nich odpowiednich działań marketingowych. Na dojrzałym rynku dentystycznym dla dostawców i odbiorców produktów stomatologicznych liczy się też sposób w jaki są one udostępniane. W oparciu o doświadczenia autora można wnioskować, że dla rozwoju relacji podczas dystrybucji produktów stomatologicznych istotne są promocje produktów. Lekarze stomatolodzy zwracają również uwagę na wykorzystywane narzędzia reklamowe (np. reklama w stomatologicznej telewizji internetowej, współpraca z uznanymi ekspertami, reklama w prasie) z jakich dane przedsiębiorstwo korzysta, oraz na wykreowany m.in. przy pomocy tych instrumentów wizerunek. Coraz częściej dentyści preferują rozwój relacji z firmami uczestniczącymi w targach stomatologicznych, reklamującymi się na specjalistycznych portalach internetowych lub w inny atrakcyjny sposób. Powołując się na doświadczenia zawodowe autora stwierdza się, że obserwuje się coraz mniejszą chęć podejmowania



współpracy zarówno ze strony stomatologów, jak i firm (importerów i producentów) z mało znanymi przedsiębiorstwami, które nie realizują żadnej kampanii reklamowej, nie posiadających znanej marki w branży.

Kolejne bariery rozwoju relacji wynikają z cech osobowych pracowników reprezentujących przedsiębiorstwa na rynku stomatologicznym. Czynniki te są zależne od indywidualnych cech stron uczestniczących w relacjach. Do grupy czynników osobistych zaliczyć możemy m. in. indywidualny sposób zachowania, poziom kultury osobistej, wyznawany system wartości, własne przekonania. Przykładem takiej sytuacji może być odmienne dla każdego dentysty podejście do kontaktu z handlowcem przyjmującym zamówienia. Część ze stomatologów preferuje spotkania handlowe w trakcie przyjmowania pacjentów, inna grupa podejmuje kontakty ze swoimi dostawcami tylko w przerwach pomiędzy przyjmowanymi pacjentami, a jeszcze inna część kontaktuje się z firmami wyłącznie za pośrednictwem asystentek lub innych osób. W przypadku tych ostatnich, wielkość bariery dla rozwoju relacji z tymi klientami będzie zależała od stopnia w jakim delegują oni swoje uprawnienia decyzyjne. Delegacja uprawnień przez lekarzy stomatologów asystentkom przyczynia się z jednej strony do ograniczonej ich dyspozycyjności dla przedstawicieli dostawców, ale z drugiej otwiera możliwość budowania innych relacji z personelem średniego szczebla. Kolejnymi barierami dla relacji, które powstają na skutek indywidualnych sposobów zachowań menedżerów są: niski poziom specjalistycznej wiedzy na temat oferowanych produktów, oraz nieznaną potrzeb klientów. W branży stomatologicznej można spotkać osoby które mają słabą motywację, są niekonsekwentni oraz nierzetelni. Nie wykazują oni zainteresowania rozwojem własnej wiedzy na temat branży i oferowanych produktów i nie chcą uczestniczyć w szkoleniach. Podejście takie tworzy bariery dla budowania relacji partnerskich jakie mogłyby zaistnieć na linii firma-klient w przypadku znajomości oferowanych produktów stomatologicznych, oraz ogólnych procedur leczenia wykonywanych w gabinecie stomatologicznym. Istotną z punktu widzenia powstawania barier w tworzeniu relacji partnerskich jest wskazana wcześniej rzetelność i konsekwencja pracowników działających w przedsiębiorstwach na rynku stomatologicznym. Dzięki rzetelności, konsekwencji i dokładności minimalizowane jest ryzyko pomyłek i nieporozumień, zaistniałych podczas realizacji zamówień na każdym etapie dystrybucji produktów stomatologicznych. Jak stwierdziła B. Jagielska dentyści bardzo nie lubią źle zrealizowanych zamówień, i są one często przyczyną rezygnacji z dotychczasowej współpracy. Ze względu na znaczenie kontaktu osobistego podczas tworzenia więzi



partnerskich barierą dla ich kształtowania, która może powstać za sprawą indywidualnych zachowań jest m.in.: dokonywanie niezapowiedzianych wizyt handlowych. Istnieje wiele podmiotów spośród w branży dentystycznej, które zwracają uwagę na te zachowania. Zazwyczaj są to jednostki solidne, które mają dobrze zorganizowany czas pracy w ciągu dnia. Dokonywanie niezapowiedzianych wizyt handlowych w placówkach takich klientów często wzbudza u nich stres, oraz nieprzychylnie wpływa na przyszły rozwój relacji. Zdaniem A. Ciapały przedstawiciele firmy oferujących produkty stomatologiczne, którzy odwiedzają placówki dentystyczne bez wcześniejszego zapowiedzenia nie powinni być podejmowani.

Innymi powodami dla których powstają różnice w osiągniętych poziomach współpracy są odmienne poziomy kultury osobistej reprezentowane przez przedstawiciele podmiotów funkcjonujących na rynku stomatologicznym. Kontrowersyjny poziom kultury osobistej np. osobowość, styl zachowania, sposób prezentacji oferty, wyrażanie się negatywnie na temat konkurencji może zdecydowanie ograniczyć dalszy rozwój relacji. Na kształtowanie pozytywnych relacji partnerskich wpływ ma również aparycja osoby reprezentującej dane przedsiębiorstwo. Zdarza się, że niska aparycja prezentowana przez jedną ze stron podczas pierwszego kontaktu pomiędzy podmiotami działającymi na rynku stomatologicznym może zostać wyjątkowo negatywnie odebrana i dzięki niej uniemożliwiony zostanie dalszy rozwój relacji.

Kolejnym czynnikiem wywołującym powstanie barier w budowaniu partnerstwa jest system wartości wyznawany przez uczestników relacji. Wartości akceptowane przez wszystkie podmioty biorące udział w relacjach wpływają na wzajemne postrzeganie, oraz mogą decydować o antypatii dla danej osoby, co w przypadku budowania więzi partnerskich jest niedopuszczalne. Następną barierą dla relacji powstałą w obszarze systemu wartości jest środowisko w jakim funkcjonuje uczestnik procesu dystrybucji produktów stomatologicznych. Sytuacja ta ma największe znaczenie w przypadku lekarzy stomatologów i ich najbliższego otoczenia. Negatywna opinii najbliższego środowiska z branży powoduje powstanie ograniczeń dla dalszego rozwoju więzi, i jest źródłem licznych uprzedzeń, o których firmy dystrybuujące produkty dentystyczne często nie zdają sobie sprawy. Wyznawane wartości przez strony uczestniczące w kontaktach handlowych, mogą wpływać na niski poziom wiedzy lekarskiej na temat stomatologii oraz mogą przekładać się na brak chęci rozwoju zawodowego i za tym idących relacje partnerskie z dostawcami produktów. Opinię tą potwierdził również ekspert R. Stępień.

Ostatnią z omawianych przyczyn powstawania barier dla budowania relacji partnerskich w dystrybucji artykułów stomatologicznych są indywidualne przekonania na temat dotychczasowej współpracy. Wywołane są one zazwyczaj wcześniejszymi negatywnymi doświadczeniami związanymi z dostawcami. Wywołują one takie bariery dla rozwoju relacji jak brak zaufania, zaangażowania oraz niezainteresowanie dalszym rozwojem. Wcześniejsze złe relacje również są barierą dla kontynuacji współpracy oraz ponownego rozwoju więzi. Istotną barierą w budowaniu partnerskiej współpracy pomiędzy dentystami a regionalnymi sklepami stomatologicznymi jest przekonanie na temat słuszności dokonywania zaopatrzenia w firmach pochodzący z większych miast. B. Jagielska wyraźnie wskazała na istnienie tendencji wśród stomatologów polegającej na niechęci dokonywania zaopatrzenia w lokalnych firmach oferujących produkty dentystyczne.

Oprócz szeroko omówionych barier istotnych dla rozwoju relacji partnerskich w branży stomatologicznej istnieją również korzyści tej formy współpracy. Korzyści wynikające z relacji są kumulowane przez cały okres ich trwania, nie należy ich kalkulować w jednym punkcie czasowym. Jedną z najważniejszych zalet partnerskiej współpracy w branży stomatologicznej jest oszczędność czasu, która umożliwia podjęcie innych działań przynoszących dodatkowe zyski np. przyjmowanie większej liczby pacjentów (tabela 4.2.). W przypadku firm zajmujących się zaopatrzeniem oszczędność czasu przekłada się na sprawność działania, i terminową realizację zamówień, nie koniecznie w ramach najniższej ceny. Lekarz stomatolog nawiązując długoterminową współpracę w zakresie zaopatrzenia stomatologicznego z ograniczoną liczbą firm nie musi tracić czasu na ciągłe kontrolowanie tego procesu. Podobnie jest wśród przedsiębiorstw zajmujących się dystrybucją artykułów dentystycznych. Współpraca z ograniczoną liczbą dostawców sprzyja zacieśnianiu relacji, które dostarczają wielu korzyści np. serwis informacyjny, możliwość wypożyczenia produktów, długi termin płatności, które są przenoszone na dalsze ogniwa dystrybucji. Dzięki takiej formie współpracy gabinety stomatologiczne mogą być zaopatrywane w szybki i profesjonalny sposób, ograniczając ryzyko wystąpienia braków w zaopatrzeniu, a firmy oferujące produkty dla dentystów mogą sprawnie organizować procesy zamówień i oferować szeroką dostępność produktów. Za sprawą partnerstwa w branży stomatologicznej podmioty mogą oszczędzać również pieniądze, które mogłyby zostać wydane na kontakt z dodatkową liczbą kontrahentów. W rezultacie partnerskiej współpracy dochodzi do obniżenia kosztów operacyjnych, administracyjnych, na rzecz dalszego rozwoju. Zaletą kooperacji jest towarzyszący temu często transfer technologii, który może przechodzić od dystrybutorów

materiałów i sprzętu do lekarzy dentystów. Podobna sytuacja może nastąpić w odwrotną stronę, kiedy lekarze stomatolodzy będą w stanie podzielić się własnymi spostrzeżeniami na temat pracy zakupionymi u partnera produktami. Przekazywane wzajemnie informacje podczas partnerskiej współpracy na temat eksploatacji produktów przyczyniają się do jeszcze dokładniejszego spełnienia potrzeb jej uczestników, zwiększenia ich satysfakcji ze współpracy, a w ostateczności dostarczają korzyści wszystkim partnerom w postaci lojalnych zachowań względem siebie. Korzyści jakie niesie partnerska współpraca mają m.in. wpływ na kilka obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstw handlowych np. badania i rozwój, logistykę, czy marketing. Długoterminowe relacje partnerskie stwarzają szansę wspólnego rozwoju i wzmocnienia pozycji partnerów względem konkurencji. Dzięki partnerstwu łatwiejsza jest działalność innowacyjna współpracujących ze sobą przedsiębiorstw. Oprócz tego do innych korzyści ze współpracy na rynku stomatologicznym zaliczyć można m.in. dyspozycyjność podmiotów względem siebie, profesjonalny indywidualny sposób obsługi (szybkie dostawy, profesjonalny serwis), atrakcyjne warunki handlowe np. rabaty, dogodne formy płatności, materiały próbne oraz reklamowe. Innymi zaletami partnerstwa jest wspólny podział ryzyka (w przypadku współpracy dystrybutorów) podczas podejmowanych działań rozwojowych np. organizacji szkoleń, innych imprez integracyjnych, oraz wzrost poczucia bezpieczeństwa który powstał na wskutek budowanego zaufania. Dzięki partnerskim relacjom łatwiejszy jest przepływ informacji pomiędzy podmiotami.

Kształtowanie relacji partnerskich w branży stomatologicznej nie jest procesem łatwym. Wskazuje na m. in. duża liczba barier w ich budowaniu. Jedną z najistotniejszych barier dla procesu budowania relacji jest bardzo zróżnicowany poziom cen oferowany przez firmy zajmujące się zaopatrzeniem stomatologicznym. Zdaniem A. Ciapały na rynku stomatologicznym istnieją spore różnice w cenach produktów. Zdarza się, że dana firma posiada produkt w cenie 120 zł, a inna firma stomatologiczna sprzedaje ten sam artykuł za 95 zł. Jak wskazał ekspert, w takiej sytuacji relacje z firmą oferującą produkt droższy nie mają szans się rozwijać. A. Ciapała stwierdziła również, że odwrotna sytuacja może mieć miejsce, ale tylko w przypadku zakupów przez dentystów produktów sporadycznych, droższych np. sprzętu, czy większych urządzeń które wymagają znacznego zaangażowania osoby sprzedającej w proces sprzedaży tj.: dostawa, montaż, obsługa gwarancyjna, serwis. Jest to jedyna okoliczność w której relacje nabierają większego znaczenia dla stomatologów w stosunku do ceny. W oparciu o wyniki przeprowadzonych badań, stwierdzić można, że spora grupa klientów firmy Kulczykdent zorientowana jest wyłącznie na współpracę z firmą w

zakresie korzyści wynikających z terminowej realizacji zamówień, szerokiego asortymentu, szybkiej realizacji zamówień, profesjonalnej obsługi. Czynniki te jak wskazano należą do korzyści wynikających ze współpracy polegającej na długoterminowych relacjach. Dlatego strategiczna dla dalszego rozwoju firmy Kulczykdent wydaje się być pozostała grupa odbiorców (około 20% wg przeprowadzonych badań), która obecnie bardziej jest zorientowana na krótkookresowe transakcje (ich dochodowość).

#### **4.3 Kształtowanie partnerstwa w dystrybucji produktów stomatologicznych**

##### **– propozycje rozwiązań**

W przeprowadzonym badaniu oprócz wielu pytań dotyczących współpracy poproszono odbiorców i dostawców firmy Kulczykdent o ocenę poziomu dotychczasowej współpracy. Połowa badanych kontrahentów oceniło etap swoich relacji z firmą Kulczykdent na poziomie partnerstwa, będąc równocześnie zadowolonym z dotychczasowej współpracy. Pozostała część respondentów oceniała współpracę na etapie: wstępnym, początkowym, pośrednim oraz synergii<sup>126</sup>. Wyniki przeprowadzonych badań dostarczyły także informacji, że wśród podmiotów współpracujących z Kulczykdent około 20% respondentów ocenia poziom relacji z firmą na etapie wstępnym i początkowym. W szczególności badani odbiorcy wielokrotnie wskazywali na znaczenie ceny podczas dokonywanych zakupów artykułów stomatologicznych w firmie Kulczykdent. W oparciu o doświadczenia autora, a także o wyniki badań przypuszcza się, że omawiane grono respondentów zwraca szczególną uwagę na koszty, i dlatego też podczas negocjacji z tą grupą respondentów dominuje aspekt cenowy. Oprócz tego omawiana grupa stomatologów najwyraźniej obawia się dalszego rozwoju współpracy z Kulczykdent powodu zagrożenia ze strony konkurencyjnych gabinetów dentystycznych i osłabienia swojej niezależności. Mając na uwadze zasady kształtowania relacji oraz przesłanki i wnioski płynące z przeprowadzonych badań proponuje się kilka rozwiązań dla firmy Kulczykdent. Zrealizowanie zaproponowanych w tabeli 4.3 zadań może przyczynić się do rozwoju relacji ze wszystkimi kontrahentami firmy.

---

<sup>126</sup> Zaproponowane w badaniu poziomy rozwoju relacji na podstawie których badani respondenci oceniali swój etap relacji z firmą Kulczykdent zostały oparte o model kształtowania więzi F. Millmana i J. Wilsona.





**Tabela 4.4 Propozycje rozwiązań dla firmy Kulczykdent, umożliwiających kształtowanie partnerstwa z kontrahentami**

Główne wnioski i przesłanki z badań	Propozycje rozwiązań dla „Kulczykdent”	Podstawowe zasady kształtowania relacji
<ul style="list-style-type: none"> <li>- we współpracy z „Kulczykdent” należy wg odbiorców : obniżyć ceny, zwiększyć przepływ informacji na temat, kursów i promocji</li> <li>wg dostawców: zwiększyć wartość zamówień, poszerzyć zamawiany asortyment.</li> <li>- klienci najczęściej potrzebują 1 raz w tygodniu kontaktu z firmą zaopatrującą.</li> <li>- decyzje odnośnie zakupów artykułów stom. są najczęściej wspomagane przez: przedstawiciela handlowego, asystentkę, męża.</li> <li>- współpraca wg odbiorców polega na konkurencyjnych cenach, szerokim asortymencie, wysokiej jakości, szybkiej dostawie, a wg dostawców na solidności i uczciwości.</li> <li>- około 60% odbiorców uznała istotne relacje podczas współpracy</li> <li>- wydatki gabinetów na zaopatr. to około 2,5tys/mies.</li> <li>- odbiorcy przyjmują średnio 10 pacjentów dziennie.</li> <li>- najbardziej preferowanymi zabiegami wg klientów są: wypełnienia, estetyczne, protetyka, wybielanie</li> <li>- większość klientów firmy nie pracuje w sobotę</li> <li>- najbardziej preferowane w branży są kontakty osobiste</li> <li>- 50% stomatologów ceni dodatkowe korzyści ze współpracy</li> <li>- kontrahenci najbardziej lubią narciarstwo, motoryzację, turystykę pieszą oraz pasjonują ich podróże, literatura, oraz muzyka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rozpoczęcie ścisłej kooperacji z firmą „Galicja”</li> <li>- podjęcie działań importowych</li> <li>- uczestnictwo w targach stomatologicznych</li> <li>- śledzenie działań konkurencji</li> <li>- stworzenie grupy handlowej</li> <li>- regularne badanie rynku</li> <li>- systematyzacja, planowanie oraz rejonizacja wizyt handlowych ,</li> <li>- organizowanie szkoleń na temat estetyki, protetyki, wybielania oraz innych co najmniej raz na 2-mc .</li> <li>- planowanie dni otwartych przynajmniej raz w miesiącu.</li> <li>- wprowadzenie gazetki promocyjnej</li> <li>- organizowanie weekendowych sympozjów szkoleniowych połączonych z imprezami sportowo-integracyjnymi wg wskazanych zainteresowań</li> <li>- organizowanie działań promocyjnych np. w postaci konkursów z nagrodami które są z pasjami klientów</li> <li>- wprowadzenie systemu CRM w życie firmy</li> <li>- premiowanie najbardziej lojalnych klientów firmy upominkami np. książkowymi, muzycznymi,</li> <li>- organizacja wspólnych wyjazdów na narty z klientami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- indywidualne podejście do klienta</li> <li>- szybki czas reakcji na reklamacje i potrzeby klientów</li> <li>- terminowość, solidność ,rzetelność, uczciwość</li> <li>- budowanie płaszczyzny z klientem opierającej się na wspólnych tematach, zainteresowaniach, pasjach</li> <li>- duża liczba interakcji</li> <li>- pozytywne stosunki z klientami</li> <li>- zainteresowanie wspólnymi przedsięwzięciami przynoszącymi obustronne korzyści</li> <li>- wysoki poziom obsługi (np. wypożyczanie produktów, urzędzenia zastępcze)</li> <li>- udostępnianie zasobów własnych</li> </ul>



Podstawowym zadaniem o charakterze przygotowawczym od którego należałoby rozpocząć działania związane z kształtowaniem partnerstwa w branży stomatologicznej jest systematyzacja i rejonizacja klientów Kulczykdent. Działania te powinny polegać na uporządkowaniu i analizie bazy danych klientów firmy pod względem m.in. lokalizacji, godzin urzędowania, posiadanych kwalifikacji (specjalizacji, ukończonych kursach i szkoleniach), oraz zainteresowań zawodowych i prywatnych. W celu ewidencji informacji na tematy związane z kontrahentami tj. : dane osobowe, historia kontaktów, problemy, potrzeby, preferencje i zainteresowania można wykorzystać aplikację CRM, która znajduje się w posiadaniu firmy.

Zebrane w ten sposób informacje można m.in. wykorzystać do usystematyzowania i zaplanowania kontaktów z klientami. Jak potwierdzili w większości eksperci, którzy uczestniczyli w prowadzonym badaniu najbardziej preferowaną formą kontaktów na rynku stomatologicznym są spotkania osobiste, lub za pośrednictwem asystentki. Dysponując informacjami na temat lokalizacji oraz godzin otwarcia gabinetów można zaplanować tygodniowy harmonogram regularnych wizyt u klientów. Jak potwierdziły wyniki badań spotkania takie powinny mieć miejsce co tydzień (tabela 4.5).

**Tabela 4.5 Proponowany harmonogram pracy dla przedstawiciela firmy „Kulczykdent”**

<b>Dzień tygodnia</b>	<b>Lokalizacja gabinetu stomatologicznego.</b>
Poniedziałek	Nowy Sącz → Stary Sącz → Podegrodzie → Świniarsko → Łukowica → Limanowa → Nowy Sącz.
Wtorek	Nowy Sącz → Łącko → Krościenko → Szczawnica → Nowy Targ → Nowy Sącz
Środa	Nowy Sącz → Zakopane → Nowy Sącz
Czwartek	Nowy Sącz → Chełmiec → Kłęczany → Męcina → Pisarzowa → Mordarka → Mszana Dolna → Rabka → Nowy Sącz
Piątek	Nowy Sącz → Nawojowa → Kamianna → Florynka → Berest → Krynica → Muszyna → Piwniczna → Rytro → Stary Sącz → Nowy Sącz

Źródło: Opracowanie własne.

Zaproponowany harmonogram wizyt uwzględnia dużą dyspozycyjność przedstawiciela handlowego. W przypadku pilnych dostaw do gabinetu na terenie Podhala lub Limanowej przedstawiciel handlowy powinien odwiedzić ten rejon nawet 2 – razy w tygodniu. Zwraca się uwagę, aby realizowane wizyty handlowe w gabinetach wyróżniały się na tle konkurencji. Cechować je powinny: nie nachalny sposób powitania, indywidualne

podejście do klienta, nawiązanie pozytywnych stosunków, orientacja na potrzeby odbiorcy, próba budowania wspólnej płaszczyzny opierającej się na tematach zawodowych oraz prywatnych. Bazą w relacjach przedstawicielem firmy Kulczykdent, a lekarzem stomatologiem powinna być rzetelność, oraz uczciwość i solidność w spełnianiu złożonych obietnic.

Inną propozycją, której realizacja może wpłynąć na zacieśnienie więzi z dotychczasowymi klientami, i tym samym na dalszy rozwój firmy jest przez Kulczykdent podjęcie działań importowych. Brak obowiązywania zasad „porządkujących system” dystrybucji artykułów stomatologicznych w Polsce przyczynia się do powstania sporych różnic w ich cenach. Rozbieżności w ofertach przedsiębiorstw zajmujących się dystrybucją omawianych produktów spowodowane są głównie brakiem rozgraniczenia przez importerów hurtowej oraz detalicznej formy sprzedaży, a także brakiem jasnych warunków współpracy dla każdej z tych form kooperacji. W efekcie w branży stomatologicznej największe firmy zajmujące się importem produktów proponują artykuły pośrednikom w cenach takich samych jak bezpośrednio lekarzom dentystom, lub oferują minimalne marże dla przedsiębiorstw zajmujących się dalszą odsprzedażą. W takiej sytuacji pośrednicy nie mają szans dorównać ofercie cenowej importerów, dlatego też jedyną szansą obrony dla pośredników jest integracja wstecz. Podjęcie działalności importowej przez Kulczykdent dostarczyłoby jej wiele korzyści. Najważniejszą z nich byłoby uniezależnienie się od współpracy z importerem oraz „otwarcie dostępu” do korzystniejszych warunków handlowych na importowane produkty. Dzięki lepszej cenie zakupu możliwe będzie stworzenie atrakcyjniejszej i bardziej konkurencyjnej oferty produktów Kulczykdent, która zachęci do budowania długoterminowych relacji ze grupą klientów firmy zorientowanych głównie na transakcje. Rozpoczęcie działalności importowej, przyczyniłoby się również do zwiększenia zysków, oraz nawiązania nowych kontaktów handlowych związanych z dystrybucją do pośredników.

Podjęcie przez Kulczykdent bezpośredniej współpracy z jednym z wiodących producentów artykułów stomatologicznych, w krótkim okresie skłoniłoby firmę do pierwszego w dotychczasowej działalności uczestnictwa w targach stomatologicznych jako wystawca. Byłoby to możliwe za sprawą dominującej pozycji w ogniwie dystrybucji przy współdziałaniu firmy producenta importowanych przez Kulczykdent produktów, który współfinansowałby koszty udziału w targach. Uczestnictwo w targach stomatologicznych stanowiłoby potwierdzenie dla dotychczasowych oraz potencjalnych klientów firmy, że mają (mogą mieć) do czynienia z solidnym przedsiębiorstwem z tradycjami, które stale się rozwija,

i uczestniczy w wielkich imprezach branżowych celem spotkania i rozwijania relacji ze swoim kontrahentami.

Kolejną propozycją wspomagającą rozwój relacji z klientami firmy jest stworzenie gazetki promocyjnej, oraz systemu newsletterów. Sugestia ta została zaproponowana przez stomatologa, który preferuje tą formę reklamy najwyraźniej pod wpływem działań konkurencji – firm importujących, które często korzystają z tego narzędzia promocji swojej oferty. Regularne informowanie o promocjach w formie wielostronicowych folderów dystrybuowanych za pomocą tradycyjnej poczty lub rozsyłanie ich drogą elektroniczną, przyczyniłoby się do zwiększenia przepływu informacji pomiędzy firmą Kulczykdent i jej odbiorcami. Ta forma reklamy zaowocowałaby zwiększeniem zainteresowania współpracą przez klientów firmy, którzy jeszcze nie do końca przekonali się o korzyściach współpracy z firmą Kulczykdent. Wprowadzenie gazetki reklamowej oraz newsletterów przyczyniłoby się również do zmiany wizerunku firmy, na lepszy – porównywalny do wielkich firm importowych.

Konieczny wydaje się również kontrolowanie przez Kulczykdent cen jakie oferuje konkurencja, w celu uniknięcia zbyt dużych różnic cenowych i powstania barier dla rozwoju współpracy. Istotnym proponowanym rozwiązaniem jest stałe monitorowanie działań konkurencji. Analiza zachowań konkurencji jest możliwa m. in. na podstawie omawianych wcześniej gazetek promocyjnych, które prezentowane są na stronach internetowych największych firm dystrybuujących artykuły stomatologiczne. Dodatkowo za pośrednictwem witryn internetowych konkurujących na rynku dentystycznym firm możliwe jest anonimowe dokonanie subskrypcji, która udostępnia bieżące śledzenia działań promocyjnych konkurencji. Ponadto bieżący monitoring może być prowadzony przez badania marketingowe prowadzone wspólnie z kontrahentami.

Następnym sugerowanym rozwiązaniem dla firmy Kulczykdent w celu rozwoju relacji z klientami firmy jest zorganizowanie tzw. konkursów wiązanych. Polegałyby one na wykorzystaniu zawodowych zdolności manualnych stomatologów np. wykonywaniu wypełnień estetycznych, elementów protetycznych, lub innych wskazanych przez odbiorców w badaniu jako preferowane, i powiązaniu ich z zainteresowaniami prywatnymi np. wykonywaniem zdjęć fotograficznych. Nagrodami w takim konkursie mogłyby być produkty stomatologiczne, gadzety firmowe lub inne upominki (związane z zainteresowaniami dentystów) np. wycieczka, książka, płyta z muzyką, bilet do kina lub na koncert. Sugeruje się

również wręczanie upominków związanych z zainteresowaniami prywatnymi np. książki, płyty z muzyką, filmy w zamian za wartościową współpracę, lojalność i zaufanie podczas zakupów produktów o wysokiej wartości.

Kolejnym rozwiązaniem związanym z zainteresowaniami prywatnymi klientów Kulczykdent ułatwiającym kształtowanie partnerstwa może być zorganizowanie serii wyjazdów towarzyskich na narty z klientami. Tą dziedzinę sportu badani kontrahenci firmy Kulczykdent wymieniali najczęściej wśród swoich zainteresowań. Wyjazdy miałyby być odpowiednio wcześniej zaplanowane i reklamowane wśród odbiorców Kulczykdent np. w trakcie spotkań handlowych, lub po przez reklamę na stronie WWW (rys. 4.2).

**Rys. 4.2 Wizualizacja reklamy proponowanych wyjazdów na narty oraz szkoleń z wykorzystaniem na strony internetowej firmy Kulczykdent**



Źródło: Opracowanie własne.

Organizacja wspólnych wyjazdów na narty będzie wymagała od firmy Kulczykdent wyboru ośrodka narciarskiego (np. Zakopane - Kasprowy Wierch, Chopok, Krynica - Jaworzyna Krynicka, lub Sterbskie Pleso - Słowacja), rezerwacji karnetów przed imprezą oraz

środka transportu. Lekarz dentysta po uiszczeniu ustalonej wcześniej symbolicznej kwoty nie martwiąc się o nic wyjeżdżałby na narty z kolegami i koleżankami z branży oraz pracownikami firmy Kulczykdent. Wyjazdy miałyby na celu zacieśnienie dotychczasowych relacji z klientami oraz przedstawić firmę Kulczykdent jako nie tylko dostawcę artykułów stomatologicznych, ale także jako integratora w kanale dystrybucji. Spore zainteresowanie motoryzacją wśród klientów Kulczykdent może również pomóc uatrakcyjnić organizowane przez firmę przedsięwzięcia (szkolenia, dni otwarte). Podczas organizacji szkoleń dla stomatologów w przerwie możliwe jest zorganizowanie w porozumieniu z jednym z lokalnych salonów samochodowych jazdy próbnej dla uczestników szkolenia. Takie przedsięwzięcie uatrakcyjni organizowane szkolenie, oraz pozwoli nawiązać nowe relacje oparte na doświadczeniach i zainteresowaniach motoryzacyjnych.

Następną inicjatywą, która może rozwinąć relacje z lekarzami stomatologami jest regularne np. co 2 miesiące organizowanie profesjonalnych szkoleń na tematy najbardziej preferowane wśród dentystów np. estetyka, protetyka, czy wybielanie. Tematyka szkoleń miałaby być wcześniej dokładnie rozpoznana na podstawie badań prowadzonych wśród kontrahentów. Dzięki organizowanym szkoleniom oferowana jest stomatologowi dodatkowa wartość motywująca do rozwoju współpracy. Zdobyte podczas szkoleń informacje pozwalają dentystom się rozwijać oraz zmniejszają ryzyko niepowodzeń podczas procesu leczenia. Tak organizowane działania według eksperta R. Stępnia sprzyjają kształtowaniu partnerstwa na rynku stomatologicznym.

Oprócz propozycji organizowania szkoleń dla klientów Kulczykdent, sugeruje się również zaaranżowanie np. co pół roku weekendowych sympozjów szkoleniowych połączonych z imprezami sportowo-integracyjnymi wg wskazanych zainteresowań. Przedsięwzięcie to polegałoby na zaplanowaniu cyklu szkoleń na temat produktów stomatologicznych oferowanych w firmie Kulczykdent. Szkolenia te miałyby być przeplatane z imprezami integracyjnymi np. bankiet, dyskoteka, oraz zajęciami sportowo rekreacyjnymi np. jazda na quadach, gra w paintball, wycieczki górskie, konkursy i inne atrakcje. Ten rodzaj organizowanych imprez wpłynąłby na integrację lekarzy stomatologów z firmą Kulczykdent. Dostarczałby on klientom wielu dodatkowych korzyści ze współpracy poza dostawą produktów do gabinetów oraz przyczyniłby się do jeszcze lepszego postrzegania Kulczykdent.

Inną formą dostarczania profesjonalnej wiedzy lekarzom dentystom przez firmę Kulczykdent może być zorganizowanie dni otwartych wspólnie z firmami – dostawcami regularnie 1 raz w miesiącu w siedzibie firmy. Za sprawą dni otwartych lekarz stomatolog



może skorzystać z indywidualnej konsultacji ze specjalistą produktowym tak długo jak tylko będzie potrzebował, co przyczynia się do jeszcze dokładniejszego spełniania potrzeb klientów. Zorganizowane dni otwarte pozwalają firmie Kulczykdent obsługiwać swoich klientów w sposób indywidualny i profesjonalny. Dodatkowo zaletą takich przedsięwzięć jest to że, często organizowane dni otwarte skłaniają dentystów do częstych wizyt w siedzibie firmy i zmiany orientacji z transakcyjnej na długoterminowe racje.

Jednym z najciekawszych rozwiązań proponowanych w celu rozwoju relacji z klientami firmy Kulczykdent jest rozpoczęcie ścisłej kooperacji z firmą „Galicja” Współpraca ta miałaby polegać przede wszystkim na wspólnym podjęciu działalności importowej, marketingowej, oraz sprzedażowej. Dzięki podjęciu wspólnych działań zakupowych możliwe będzie wynegocjowanie atrakcyjniejszych warunków handlowych. Dzięki temu firmy Kulczykdent i „Galicja” mogłyby prezentować konkurencyjną ofertę cenową na towary wspólnie importowane, oraz razem uczestniczyć w targach stomatologicznych i innych imprezach branżowych dzieląc się kosztami. Wspólnie prowadzone działania marketingowe mogłyby polegać m.in. na wspólnym organizowaniu promocji artykułów stomatologicznych, dostarczanych z poza granic kraju. Kooperacja w zakresie marketingu i promocji mogłaby umożliwić wydanie omawianej wcześniej gazetki promocyjnej dzięki współuczestnictwie w kosztach druku. Kolejnym efektem współpracy z „Galicją” mógłby być podział obszarów działania obydwu firm i większa penetracja rynku. Podział ten umożliwił by rozwinięcie relacji z klientami znajdującymi się na dotychczasowym wspólnym obszarze działań Kulczykdent i „Galicji” (tj. Zakopane i Nowy Targ) za sprawą pogrupowania pod względem obsługi klientów na tym terenie.

Innym proponowanym rozwiązaniem wpływającym na zacieśnienie relacji z klientami jest stworzenie grupy handlowej. Grupa ta miałaby skupiać wokół siebie od 3 do 5-ciu kluczowych marek z branży stomatologicznej. Dzięki ścisłej współpracy firmy Kulczykdent z wybranymi producentami, możliwe było by negocjowanie atrakcyjniejszych cen na dostarczane produkty w obrębie grupy. Dodatkowo, pod wpływem ścisłej współpracy Kulczykdent z członkami grupy bardziej realny stałby się udział w targach stomatologicznych i osiągnięcie dodatkowych korzyści dzięki uczestnictwie w tych prestiżowych imprezach branżowych.

Dzięki otrzymanym wynikom badań oraz dokonanej analizie podstawowych zasad kształtowania relacji możliwe było zaprezentowanie propozycji rozwiązań dotyczących dalszych kierunków rozwoju firmy. Najważniejszym ze wszystkich proponowanych rozwiązań ze względu na intensywną konkurencję, która potrafi niszczyć nawet wieloletnie



relacje jest jak najszybsze podjęcie działalności importowej przez Kulczykdent. Umożliwi ono firmie włączenie się do konkurencji cenowej pomiędzy najprężniej działające przedsiębiorstwa zaopatrzeniowe branży stomatologicznej. Dostęp firmy Kulczykdent do importu produktów jest możliwy za pośrednictwem ścisłej kooperacji z wieloletnim partnerem handlowym firmą „Galicja” z Krakowa. Drugim istotnym rozwiązaniem, które pomoże zacieśnić relacje Kulczykdent z klientami firmy będzie udział w targach stomatologicznych. Propozycja ta jest znacząca dla dalszego rozwoju firmy, lecz trudna do zrealizowania ze względu na ogromne bariery kosztowe. Jedynymi realnymi dla Kulczykdent możliwościami uczestnictwa w targach stomatologicznych, jest wspomniana wcześniej bliska kooperacja z „Galicją” lub zawiązanie przytoczonej grupy handlowej. Na tej podstawie można wyciągnąć wniosek, że propozycja ścisłej współpracy z „Galicją” dostarczyłaby firmie Kulczykdent najwięcej korzyści które przyczyniłyby się do dalszego rozwoju relacji z lekarzami stomatologami. Pozostałe rozwiązania, które zostały wskazane tj. organizacja szkoleń, sympozjów, wyjazdów na narty, śledzenie konkurencji i inne mają również znaczenie dla dalszej współpracy z odbiorcami firmy.



## Podsumowanie

Przełom wieków XX i XXI jest erą dużych przeobrażeń ekonomicznych, politycznych i społecznych determinujących działalność gospodarczą. Procesy zmierzające do ograniczenia barier handlowych i inwestycyjnych oraz postępująca globalizacja gospodarki powodują, że podmioty działające na rynku przedsiębiorstw (B2B) coraz większą wagę przywiązują do zwiększania swojej konkurencyjności. Źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa poszukują wewnątrz organizacji, jak również w otoczeniu. Jednym ze sposobów zwiększania konkurencyjności jest nawiązanie i rozwój relacji w ramach kanałów dystrybucji. Poprawa współpracy pomiędzy podmiotami zaangażowanymi w proces dystrybucji pozwala na kooperatywne, a nie konfrontacyjne realizowanie obranej strategii konkurencji.

W rezultacie postępujących zmian w globalnym otoczeniu stopniowo narasta świadomość, że rozwój relacji w kanałach dystrybucji jest jednym z istotnych warunków osiągnięcia wzajemnych długoterminowych korzyści. Trwałe, pozytywne i stopniowo rozwijane relacje są traktowane jako strategiczne czynniki sukcesu i przewagi konkurencyjnej osiągananej poprzez eliminowanie firm spoza układu partnerskiego i obniżanie kosztów zdobywania rynku. Partnerstwo jest świadomym celem zaangażowanych we współpracę firm. Przewagę konkurencyjną zdobywają te przedsiębiorstwa, które najlepiej potrafią budować relacje ze wszystkimi podmiotami otoczenia przyczyniając się tym samym do tworzenia i rozwoju więzi z klientem, co w dłuższej perspektywie prowadzi do osiągnięcia sukcesu na rynku. Kształtowanie relacji partnerskich polega również na zorientowaniu działań firmy na utrzymanie dotychczasowych nabywców i odstępianie od tradycyjnego podejścia gdzie dominującym celem było poszukiwanie i ciągłe zdobywanie klientów. Stworzenie i utrzymanie tych relacji wymaga jednak czasu, wysiłku i pieniędzy.

W celu realizacji przyjętych celów i weryfikacji postawionych hipotez przeprowadzono badania. Wykorzystano w nich informacje pochodzące ze źródeł wtórnych i pierwotnych. Źródła wtórne obejmowały literaturę zwartą i czasopiśmienniczą, krajową i zagraniczną, a także prasę branżową, portale internetowe, raporty instytutów badawczych. Badania bezpośrednio były poprzedzone analizą źródeł wtórnych. W badaniu bezpośrednim wykorzystano zarówno ilościowe, jak i jakościowe techniki badawcze. W procesie badawczym zastosowano techniki ankiety internetowej i ankiety bezpośredniej, w której narzędziem badawczym był kwestionariusz ankietowy. Badanie ilościowe zostało przeprowadzone wśród przedsiębiorstw współpracujących z firmą Kulczykdent (odbiorców i



dostawców). Wnioski pochodzące z badań poszerzono o indywidualne wywiady pogłębione z menedżerami i ekspertami (asystentką stomatologiczną, konsultantem produktów, V-ce prezesem Okręgowej Rady Lekarskiej). Narzędziem badawczym wykorzystanym podczas przeprowadzanych wywiadów był scenariusz wywiadu (IDI).

Na podstawie studiów i wyników przeprowadzonych badań można zweryfikować postawione hipotezy badawcze:

H1: Celem działań dostawców w kanałach dystrybucji artykułów stomatologicznych jest stopniowe eliminowanie pośredników z analizowanych kanałów dystrybucji.

Przeprowadzone badania (szczególnie eksperckie) i dotychczasowe doświadczenie autora oraz poczynione przez niego obserwacje potwierdzają, że wielu dostawców artykułów stomatologicznych – importerów obsługuje zarówno finalnych odbiorców (gabinety stomatologiczne) – bezpośredni kanał dystrybucji, jak i ogniwa pośredniczące (np. firma Kulczykdent) – pośredni kanał dystrybucji. Problem polega na tym, że importerzy stosując dwa rodzaje kanałów dystrybucji konkurują cenowo ze swoimi odbiorcami – pośrednikami w dystrybucji artykułów stomatologicznych. Wiele takich transakcji odbywa się podczas targów branżowych. Hipoteza została potwierdzona.

H2: Podczas podejmowania decyzji zakupowych przez lekarzy stomatologów najistotniejszą rolę wciąż odgrywa cena.

Hipoteza została potwierdzona. W oparciu o wyniki przeprowadzonych badań (zarówno ilościowych, jak i jakościowych) można stwierdzić, że mimo relatywnie wysokiego poziomu świadomości znaczenia rozwoju współpracy w kanałach dystrybucji artykułów stomatologicznych najistotniejsze dla większości badanych kontrahentów są warunki handlowe. Ponad połowa badanych odbiorców Kulczykdent stwierdziła, że przy wyborze dostawcy artykułów stomatologicznych najważniejsza jest cena.

H3: Około 80 % badanych respondentów jest zorientowanych na współpracę długookresową w ramach kanału dystrybucji artykułów stomatologicznych.

Hipoteza ta potwierdza się. W przeprowadzonym badaniu relacje z firmą Kulczykdent oceniane zostały bardzo pozytywnie przez kontrahentów firmy. Około połowa badanych

odbiorców i prawie dwóch na trzech badanych dostawców ocenia relacje z Kulczykdent jako partnerskie, a po ok. 26% respondentów z obydwu badanych grup oceniało relacje z firmą Kulczykdent na poziomie pośrednim. Oprócz tego wśród badanych odbiorców i dostawców około 80% ceni sobie podczas współpracy dodatkowe korzyści (profesjonalizm obsługi klienta, wiedza z jednej strony na temat potrzeb klientów, a z drugiej na temat oferowanych artykułów stomatologicznych, dodatkowe kontakty nieformalne). Badani kontrahenci cenią sobie zaufanie i zaangażowanie we współpracy.

Przeprowadzone studia teoretyczne na temat relacji na rynku przedsiębiorstw i kanałów dystrybucji oraz podjęta próba diagnozy kanałów dystrybucji artykułów stomatologicznych i empirycznej oceny relacji business to business (B2B) pomiędzy podmiotami tworzącymi te kanały pozwalają na sformułowanie następujących wniosków:

- przedsiębiorstwa podejmujące wysiłek rozwoju relacji B2B mogą zbudować efektywne i użyteczne kanały dystrybucji charakteryzujące się dużą elastycznością w odniesieniu do zmian rynku, relatywnie niskimi kosztami funkcjonowania oraz trwałą przewagą konkurencyjną;
- rozwój relacji w ramach kanałów dystrybucji artykułów stomatologicznych przynosi korzyści wszystkim współpracującym ze sobą podmiotom. Warunkiem jest jednak precyzyjne określenie zasad współpracy i ich konsekwentne przestrzeganie;
- w kształtowaniu relacji pomiędzy ogniwami kanałów dystrybucji kluczowe znaczenie należy przypisać pracownikom tych przedsiębiorstw. Rozwój relacji B2B w kierunku partnerstwa nie jest możliwy bez zaangażowanych, elastycznych, lojalnych, otwartych na współpracę, posiadających wiedzę i doświadczenie pracowników;
- rozwój relacji B2B w kanałach dystrybucji opiera się na skutecznej, dwustronnej komunikacji dostawców i odbiorców. Komunikacja ta obejmuje zarówno formalny, jak i nieformalny przepływ informacji (kontakty formalne i nieformalne);
- proces planowania wszystkich działań firmy Kulczykdent powinien uwzględniać potrzebę kształtowania partnerstwa z kontrahentami firmy;

- projektując działania marketingowe firma Kulczykdent powinna zwrócić większą uwagę na realizowaną politykę cenową oraz na zwiększenie przepływu informacji na temat szkoleń i oferty produktowej;
- firma Kulczykdent powinna skupić obszar swojego działania w obrębie kluczowej grupy odbiorców (70%) (odbiorcy należący do tego grona cenią sobie współpracę z dodatkowymi korzyściami (tj. szybki czas zapłaty, wiedza odbiorcy na temat potrzeb i materiałów, dodatkowe kontakty). i nawiązywać z nimi trwałe relacje, które spowodują podwyższenie barier dla rezygnacji ze współpracy z konkurencją;
- klienci firmy Kulczykdent najczęściej kupują artykuły stomatologiczne opierając się na sugestii przedstawiciela handlowego;
- utrzymywanie stałych klientów firmy Kulczykdent jest o wiele mniej kosztowne dla firmy, niż ciągłe poszukiwanie nowych odbiorców;
- istnieje stosunkowo duża grupa kluczowych klientów (ok. 70% odbiorców), którzy generują największe zyski dla firmy Kulczykdent;
- połowa klientów firmy Kulczykdent ceni sobie podczas współpracy dodatkowe korzyści (m.in. szybka dostawa, wiedza sprzedającego, relacje);
- podstawą podczas kontaktów handlowych na rynku stomatologicznym jest rzetelny wywiad z klientem umożliwiający zdobycie informacji na temat potrzeb i oczekiwań stomatologów;
- relacje pomiędzy pracownikami firmy Kulczykdent (relacje wewnętrzne) mają kluczowe znaczenie dla relacji tworzonych przez Kulczykdent z kooperantami (relacji zewnętrznych);
- stworzenie i bieżąca aktualizacja systemu CRM ułatwi działania firmy Kulczykdent w zakresie budowania długoterminowych relacji w kanale dystrybucji;

Przeprowadzone badania i analizy okazały się pomocne dla dokładniejszego poznania potrzeb i oczekiwań odbiorców i dostawców firmy Kulczykdent. Badania te pozwoliły zapoznać się z opinią kooperantów analizowanej firmy na temat poziomu satysfakcji oraz zastrzeżeń w stosunku do dotychczasowej współpracy. Informacje pozyskane dzięki wynikom badaniom pozwoliły zaproponować pewne nowe rozwiązania dla firmy Kulczykdent. Wśród wszystkich propozycji działań na szczególną uwagę zasługuje sugestia dotycząca rozpoczęcia



ściśle współpracy z firmą Galicja, podjęcie działań importowych oraz uczestnictwo firmy Kulczykdent w targach jako wystawca.

Autor ma świadomość, że wyniki przeprowadzonych badań nie są reprezentatywne ponieważ zastosowano celowy dobór próby, a wnioski z badań można odnosić do badanych podmiotów. Mimo to zaprezentowane wnioski w niniejszej pracy mogą stać się inspiracją do podjęcia w przyszłości szerszych badań na ten temat. Autor traktuje ten projekt jako przyczynek do dalszych studiów nad kształtowaniem partnerstwa na rynku artykułów stomatologicznych.



## BIBLIOGRAFIA:

### Literatura zwarta

1. Altkorn J., Kamer T., red., Leksykon marketingu, PWE, Warszawa 1998.
2. Babbie E., Badania społeczne w praktyce, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
3. Badania rynku, metody zastosowania, Pod red. Z. Kędzior, PWE, Warszawa 2005.
4. Cheverton P., Skuteczne techniki pozyskiwania kluczowych klientów, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2002.
5. Cheverton P., Zarządzanie kluczowymi klientami, Jak uzyskać status głównego dostawcy, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
6. Czubała A., Dystrybucja produktów, PWE, Warszawa 2001.
7. Dejnaka, CRM, Zarządzanie kontaktami z klientami, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2002.
8. Fonfara K., Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 1999.
9. Gierszewska G., Romanowska M., Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2003.
10. Gordon I. H., Relacje z klientem, Marketing partnerski, PWE, Warszawa 2001.
11. Grabowski L., Rutkowski I., W. Wrzosek, Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy, PWE, Warszawa 1996.
12. Jańczuk Z., Podręcznik dla asystentek i higienistek stomatologicznych, PZWL, Warszawa 1999.
13. Jesionowski M., Historia Stomatologii polskiej, Wydawnictwo PZWL, Warszawa 1963.
14. Kaniewska- Sęba A., Leszczyński G., Pilarczyk B., Badania marketingowe na rynku B2B, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
15. Kędzior Z., Zachowania gospodarstw domowych i przedsiębiorstw. Prawidłowości, determinanty. AE w Katowicach, Katowice 1997.
16. Kędzior Z., Karcz K., Badania marketingowe w praktyce, PWE, Warszawa 2007.
17. Lyons A. S., Petrucelli R. J., Ilustrowana historia medycyny, Wydawnictwo Penta, Warszawa 1996.



18. Mały słownik języka polskiego, PWN, Warszawa 1995.
19. Mazurek-Łopacińska K., Badania marketingowe, Podstawowe metody i obszary zastosowań, Wydawnictwo AE Wrocław, Wrocław 1998.
20. Mitreğa M., Marketing Relacji, Teoria i praktyka, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2008.
21. Niestrój R., Zarządzanie marketingiem, aspekty strategiczne, PWN, Warszawa 1996.
22. Nikodemka – Wołownik A. M., Jakościowe badania marketingowe, Polskie Wydawnictwo ekonomiczne, Warszawa 1999.
23. Nowak S., Metodologia badań społecznych, PWN, Warszawa 1985.
24. Otto J., Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
25. Rogoziński K., Nowy marketing usług, Wydawnictwo AE Poznań, Poznań 2000.
26. Silverman D., Interpretacja danych jakościowych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
27. Słownik języka polskiego, Pod red. M. Szymczaka, PWN, Warszawa 1994.
28. Storbacka K., Sztuka budowania trwałych związków z klientami, OE, Kraków 2001.
29. Światowiec J., Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2006.
30. Uniwersalny słownik języka polskiego, Pod red. S. Dubisza, PWN, Warszawa 2003.
31. Żurawik B. W., Zarządzanie marketingowe, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1995.

## Literatura czasopiśmiennicza

1. Ganesan Sh., Determinants of Long – Term Orientation in Buyer – Seller Relationships, Journal of Marketing, Nr 58, 1994.
2. Grönroos Ch, Keynote paper, From marketing mix to relationship marketing – towards a paradigm shift in marketing, "Management Decision", Nr 35/4, 1997.
3. Harker M. J., Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions, Marketing Intelligence & Planning, Nr 17/1, 1999.
4. Heide J. B., John G., Do Norms Matter in Marketing Relationships?, „Journal of Marketing”, Nr 56, 1992.
5. Fonfara K., Marketing w obrocie między firmami, „Marketing i Rynek”, Nr 1, 1997.

6. Hunt S., Morgan R., Relationship Marketing in The Era of Network Competition, „Marketing Management” 1994.
7. Rydel M., Ronkowski S., Marketing partnerski, „Marketing i Rynek” Nr 9, 1995.
8. Urbaniak M., Budowanie relacji partnerskich między dostawcami a klientami na rynku B2B, „Logistyka”, nr 3, 2008.

## **Materiały źródłowe**

1. CDN E-sklep jako nowy kanał sprzedaży oferowany przez Comarch:  
*[http://www.comarch.pl/pl/industries/smb/offer/produkty/cdn\\_online/e\\_sklep](http://www.comarch.pl/pl/industries/smb/offer/produkty/cdn_online/e_sklep)*
2. Edukacja konsumencka elementem kształcenia ustawicznego – projekt DOLECTA:  
*[http://www.e-mentor.edu.pl/artukul\\_v2.php?numer=23&id=517](http://www.e-mentor.edu.pl/artukul_v2.php?numer=23&id=517)*
3. Exactus, Informator targowy Cede2008, Łódź 2008.
4. GUS, Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej2008, Warszawa LXVIII.
5. Historia dentystyki, stomatologiczny serwis internetowy:  
*<http://www.dentonet.pl/?s=3&sID=44&a=4&pID=415&pN=0>*
6. Najczęściej odwiedzany portal stomatologiczny w Polsce:  
*<http://www.dentonet.pl>*
7. Niewiadomski K., Folder reklamowy firmy „KODENT”, Porównanie właściwości nanokompozytów z kompozytami tradycyjnymi
8. Oferta produktów firmy Ker:  
*<http://www.Kerrhawe.pl>*
9. Oferta produktów Olident:  
*<http://www.olident.com>*
10. Portal dentystyczny Dentysta, Rynek usług stomatologicznych w Europie środkowej:  
*<http://www.dentysta.eu/ogolne/48-rynek-uslug?format=pdf>*
11. Potoczek N., Warmińska K., Multimedialny CD-ROM, WSB-NLU 2004.
12. Produkty Comarch-u w zakresie E-commerce:  
*[http://www.comarch.pl/pl/industries/smb/offer/produkty/e\\_commerce](http://www.comarch.pl/pl/industries/smb/offer/produkty/e_commerce)*



13. Portal Edukacji Ekonomicznej:  
*[http://www.nbportal.pl/prezentacje/wzrost\\_gospodarczy/wzrostGospodarczy.html](http://www.nbportal.pl/prezentacje/wzrost_gospodarczy/wzrostGospodarczy.html)*
14. Raport CBOS „Polacy w sieci”:  
*[http://www.zigzag.pl/c\\_bos/details.asp?q=a1&id=3908](http://www.zigzag.pl/c_bos/details.asp?q=a1&id=3908)*
15. Rys historyczny Polskiego Towarzystwa Stomatologicznego:  
*<http://www.pts.net.pl/index.php?menu=historia> data odczytu 02.05.2009*
16. Wykaz placówek w Małopolsce współpracujących z NFZ:  
*<http://www.nfzkrakow.pl/stronadlapacjenta/index.php?site=art&idd=5&ida=51>*



## Spis rysunków

Rys.1.1	Etapy procesu kształtowania partnerstwa .....	9
Rys.1.2	Ewolucja związków w relacjach B2B .....	10
Rys.1.3	Rodzaje relacji .....	12
Rys.1.4	Model przekazywania wartości w relacjach B2C w marketingu koncepcji relacji .....	13
Rys.1.5	Grypy podlegające relacjom partnerskim (S. Hunt, R. Morgan) .....	18
Rys.1.6	Model kształtowania więzi z kluczowymi klientami .....	19
Rys.1.7	Integracja przedsiębiorstw w etapie partnerstwa.....	23
Rys.1.8	Czynniki otoczenia przedsiębiorstw .....	27
Rys.1.9	Miejsce badań rynku w procesie podejmowania decyzji .....	37
Rys.1.10	Techniki obserwacji .....	40
Rys. 2.1	Struktura rynku stomatologicznego.....	54
Rys. 2.2	Podmioty uczestniczące w dystrybucji artykułów stomatologicznych .....	62
Rys. 2.3	Główne kanały dystrybucji artykułów stomatologicznych w Polsce .....	65
Rys. 2.4	Rodzaje i kierunki przepływu strumieni w procesie obsługi rynku stomatologicznego .....	68
Rys. 2.5	Podstawowe kierunki rozwoju firmy Kulczykdent i czynniki je determinujące .....	76
Rys. 2.6	PKB per capita w latach 1995-2007.....	78
Rys. 2.7	Wahania kursu Euro na przełomie 2000-2009 (I-IV).....	80
Rys. 3.1	Struktura badanych podmiotów – dostawców wg kierunków pochodzenia oferowanych artykułów stomatologicznych.....	93
Rys. 3.2	Struktura badanych przedsiębiorstw – dostawców wg liczby kooperantów zagranicznych .....	93
Rys. 3.3	Średnia ilość rozmów handlowych przeprowadzanych w ciągu dnia przez menedżerów reprezentujących dostawców.....	94
Rys. 3.4	Średnia liczba przyjmowanych pacjentów w ciągu dnia przez ankietowanych lekarzy stomatologów .....	96
Rys. 3.5	Struktura własnościowa placówek stomatologicznych, które wzięły	

	udział w badaniu.....	97
Rys. 3.6	Liczba respondentów – odbiorców zajmujących się zaopatrzeniem gabinetów stomatologicznych .....	97
Rys. 3.7	Osoby odpowiedzialne za proces zaopatrzenia w przebadanych gabinetach.....	98
Rys. 3.8	Osoby wspomagające decyzje respondentów (odbiorców) na temat zaopatrzenia stomatologicznego.....	100
Rys. 3.9	Miesięczne wydatki przeznaczane na zaopatrzenie gabinetów przez badanych stomatologów .....	101
Rys. 3.10	Liczba firm dostarczających artykuły stomatologiczne do gabinetów, w których pracują respondenci .....	102
Rys. 3.11	Najistotniejsze czynniki do podjęcia współpracy - w opinii kontrahentów firmy Kulczykdent.....	106
Rys. 3.12	Ocena wartości obrotów w dotychczasowej współpracy z Kulczykdent wg dostawców.....	114
Rys. 3.13	Ocena poziomu zadowolenia ze współpracy z Kulczykdent wg dostawców .....	122
Rys.3.14	Opinia klientów na temat cen artykułów stomatologicznych oferowanych przez Kulczykdent.....	125
Rys.4.1	Podstawowe fazy procesu zarządzania marketingiem partnerskim .....	128
Rys 4.2	Wizualizacja reklamy proponowanych wyjazdów na narty oraz szkoleń z wykorzystaniem na strony internetowej firmy Kulczykdent.....	149



## Spis tabel

Tabela 1.1	Rodzaje relacji – przykładowe modele.....	15
Tabela 1.2	Strategie budowania relacji partnerskich z nabywcą.....	22
Tabela 1.3	Kluczowe czynniki warunkujące osiągnięcie kolejnego etapu relacji .....	25
Tabela 1.4	Czynniki determinujące kształtowanie relacji partnerskich .....	28
Tabela 1.5	Czynniki otoczenia konkurencyjnego determinujące rozwój relacji.....	32
Tabela 1.6	Techniki wywiadu wykorzystywane do badania relacji B2B.....	42
Tabela 1.7	Podstawowe techniki ankietowe stosowane do badania rynku B2B .....	44
Tabela 1.8	Wskaźniki wykorzystywane w ocenie procesu kształtowania relacji B2B w kanałach dystrybucji – przykłady .....	49
Tabela 2.1	Charakterystyka lekarzy stomatologów według wybranych kryteriów.....	55
Tabela 2.2	Liczba dentystów w Polsce z wyszczególnieniem specjalizacji (w latach 2000- 20007).....	56
Tabela 2.3	Liczba gabinetów stomatologicznych Resortu Obrony Narodowej oraz Resorty Spraw Wewnętrznych i administracji w latach 2000-2007.....	57
Tabela 2.4	Grupy asortymentowe produktów dla dentystów .....	59
Tabela 2.5	Liczba firm uczestniczących w wybranych targach stomatologicznych w Polsce .....	60
Tabela 2.6	Wybrane przedsiębiorstwa z branży stomatologicznej w rankingu miesięcznika „Forbes 02/09” .....	61
Tabela 2.7	Ogólna charakterystyka podmiotów uczestniczących w dystrybucji artykułów stomatologicznych w Polsce .....	64
Tabela 2.8	Charakterystyka kanałów dystrybucji rynku stomatologicznego .....	66
Tabela 2.9	Liczba lekarzy stomatologów 2000-2007.....	81
Tabela 3.1	Przykładowe wtórne źródła informacji wykorzystane w analizie rynku.....	86
Tabela 3.2	Charakterystyka badanej próby, wybrane kryteria w (%) .....	88
Tabela 3.3	Staż pracy lekarzy stomatologów, którzy wzięli udział w badaniu.....	89
Tabela 3.4	Zajmowane stanowiska pracy przez badanych reprezentujących dostawców .....	90



Tabela 3.5	Podstawowe grupy usług (zabiegów stomatologicznych) świadczonych przez respondentów .....	90
Tabela 3.6	Sportowe zainteresowania respondentów .....	91
Tabela 3.7	Pozasportowe zainteresowania respondentów .....	92
Tabela 3.8	Liczba dni w tygodniu w których pracują badani stomatolodzy .....	95
Tabela 3.9	Opinie ekspertów na temat organizacji procesu zaopatrzenia .....	99
Tabela 3.10	Częstotliwość dokonywanych zamówień na artykuły stomatologiczne przez respondentów - odbiorców .....	100
Tabela 3.11	Oczekiwane cechy firmy dostarczającej artykuły stomatologiczne według opinii respondentów .....	104
Tabela 3.12	Najistotniejsze czynniki skłaniające stomatologów do współpracy z dystrybutorami produktów dentystycznych – w opinii ekspertów .....	105
Tabela 3.13	Pozostałe cechy firmy dystrybuującej artykuły stomatologiczne istotne dla współpracy (wg dostawców .....	107
Tabela 3.14	Najważniejsze czynniki którymi sugerują się respondenci przy wyborze firmy do współpracy .....	108
Tabela 3.15	Opinie klientów Kulczykdent na temat współpracy z firmami dystrybuującymi artykuły stomatologiczne .....	109
Tabela 3.16	Opinie stwierdzeń dostawców Kulczykdent na temat współpracy z firmami dystrybuującymi artykuły stomatologiczne .....	111
Tabela 3.17	Ocena czynników istotnych dla współpracy z Kulczykdent wg respondentów .....	112
Tabela 3.18	Wyróżniające cechy firmy Kulczykdent wg respondentów .....	115
Tabela 3.19	Kluczowe determinanty pozytywnych relacji badanych przedsiębiorstw z firmą Kulczykdent .....	117
Tabela 3.20	Ocena współpracy z firmą Kulczykdent wg dostawców .....	119
Tabela 3.21	Ocena dotychczasowej współpracy odbiorców z firmą Kulczykdent .....	121
Tabela 3.22	Ocena poziomu relacji z Kulczykdent wg respondentów .....	124
Tabela 3.23	Sugestie respondentów w zakresie poprawy współpracy z firmą Kulczykdent .....	126

Tabela 4.1	Zasady kształtowania relacji partnerskich .....	130
Tabela 4.2	Najistotniejsze czynniki warunkujące rozwój relacji w kanałach dystrybucji artykułów stomatologicznych .....	134
Tabela 4.3	Korzyści i bariery relacji .....	138
Tabela 4.4	Propozycje rozwiązań dla firmy Kulczykdent, umożliwiających kształtowanie partnerstwa z kontrahentami .....	145
Tabela 4.5	Proponowany harmonogram pracy dla przedstawiciela firmy Kulczykdent .....	146

## **Spis załączników**

Załącznik 1. Projekt badań .....	167
Załącznik 2. Kwestionariusz ankiety (badania wśród odbiorców).....	170
Załącznik 3. Kwestionariusz ankiety (badania wśród dostawców).....	176
Załącznik 3. Scenariusz indywidualny wywiadu pogłębionego .....	182

## Załącznik 1

### Projekt badań marketingowych nt „Kształtowania relacji partnerskich w dystrybucji artykułów stomatologicznych”

#### Cel Badania:

-Poznanie opinii na temat świadomości partnerskiej współpracy wśród podmiotów rynku stomatologicznego..

-Określenie potrzeby podjęcia współpracy na zasadzie partnerstwa w branży stomatologicznej.

-Identyfikacja uwarunkowań kształtowania relacji partnerskich pomiędzy uczestnikami rynku stomatologicznego?

-Rozpoznanie działań i instrumentów wykorzystywanych przez badane przedsiębiorstwa w celu rozwoju i osiągnięciu etapu partnerstwa

-Ocena poziomu zadowolenia z dotychczasowej współpracy i wskazanie nowych możliwości rozwoju dla firmy Kulczykdent.

Problemy marketingowe	Pytania badawcze do rozważenia
-Poznanie opinii na temat świadomości partnerskiej współpracy wśród uczestników rynku stomatologicznego.	-Czy odbiorcy i dostawcy są świadomi możliwości współpracy w formie partnerskiej? -Na czym polega partnerstwo według uczestników rynku stomatologicznego ? -Jakich korzyści dostarczają relacje partnerskie? - Czy podmioty rynku identyfikują któregoś z kontrahentów jako partnera, i dlaczego?
-Określenie potrzeby podjęcia współpracy na zasadzie partnerstwa w branży stomatologicznej?	- Czy badane podmioty są zainteresowane podjęciem intensywnej współpracy w dłuższej perspektywie czasu? - Dlaczego podmioty chcą lub nie chcą nawiązywać partnerskie stosunki ? - Czy firma Kulczykdent jest w stanie nawiązywać długoterminowe relacje ze swoimi kontrahentami? - Jakie formy kontaktów pomiędzy podmiotami są najbardziej preferowane? - Ile podmiotów jest zainteresowanych nawiązaniem partnerskiej współpracy? - Jaka jest skłonność kontynuacji relacji wśród dostawców i odbiorców w razie niepowodzeń? -Kim są osoby zorientowane na współpracę partnerską?
-Jakie są uwarunkowania w tworzeniu relacji partnerskich pomiędzy uczestnikami rynku stomatologicznego?	- Jaki jest udział relacji w podejmowanych decyzjach wśród sprzedawców i odbiorców na rynku stomatologicznym? - Jak znaczenie dla uczestników branży stomatologicznej mają relacje? - Co jest najistotniejsze w kontaktach pomiędzy podmiotami? - Jakie są główne motywy podejmowania decyzji o długoterminowej współpracy? - Jakie warunki muszą być spełnione aby długoterminowa współpraca mogła się rozpocząć? -Jakie osoby mają decyzyjny wpływ na kształtowane relacje na rynku stomatologicznym? - Jakie znaczenie dla badanych podmiotów ma czas trwania relacji? -Co dla klienta/ dostawcy stanowi większą wartość, pojedyncza okazyjna transakcja, czy długoterminowa bezpieczna, niezawodna współpraca stanowiąca na pierwszy rzut oka większy koszt?
- Ocena poziomu zadowolenia z dotychczasowej współpracy i wskazanie nowych możliwości rozwoju dla firmy Kulczykdent.	-Czy kontrahenci są zadowoleni z dotychczasowej współpracy ? -Czy jakość produktów, poziom obsługi, wiedza sprzedawców firmy Kulczykdent spełnia oczekiwania kontrahentów? - Jakie obszary dotychczasowej współpracy z firmą Kulczykdent powinny ulec zmianie? -Jak uczestnicy rynku oceniają współpracę z Kulczykdent na tle konkurencji? -Jaka jest częstotliwość kontaktów kontrahentów z firmą Kulczykdent w porównaniu z konkurencją? -Jaki udział mają transakcje z Kulczykdent w porównaniu z wszystkimi transakcjami uczestników rynku? - Jak podmioty rynku dentystycznego oceniają poziom dotychczasowych relacji z firmą Kulczykdent ?



**Zakres podmiotowy:**

Odbiorcy firmy Kulczykdent

Dostawcy firmy Kulczykdent

Eksperti:

Konsultant produktów

Asystentka stomatologiczna

V-ce przewodniczący Okręgowej Rady Lekarskiej ds. lekarzy stomatologów w Krakowie.

**Charakter badań:** ilościowe i jakościowe

**Metoda badań:** ankieta ,wywiad

**Technika badań:** Ankieta internetowa, IDI

**Narzędzia badawcze:** kwestionariusz ankietowy(dla odbiorców), kwestionariusz ankietowy (dla dostawców), scenariusz IDI

**Zakres czasowy:** 2 tygodnie (09.06.2009-23.06.2009)

**Zakres przestrzenny:** badania ogólnopolskie

**Hipotezy badawcze:**

-Zakłada się ,że celem działań dostawców jest stopniowe eliminowanie pośredników w kanale dystrybucji artykułów stomatologicznych.

-Zakłada się, że podczas podejmowania decyzji zakupowych przez lekarzy stomatologów najistotniejszą rolę odgrywa cena.

-Co dziesiąty badany podmiot jest zorientowany na współpracy długookresową w ramach dystrybucji artykułów stomatologicznych.

**Rodzaj pozyskiwanych informacji:**

**Źródła wtórne :**

Zewnętrzne:

Literatura:

-A. Bukowska- Piestrzyńska „Marketing na rynku usług stomatologicznych”

- Pod red. Z. Jańczuka „Podręcznik dla asystentek i higienistek stomatologicznych”

Prasa Branżowa:

-,„Nowy gabinet stomatologiczny”, „Dental Tribune” , „Magazyn stomatologiczny”

Instytucje administracyjne i rządowe:

-Ministerstwo Finansów

-Okręgowe Izby Lekarskie

-Narodowy Fundusz Zdrowia

Statystyki placówek naukowo- badawczych:

GUS – Rocznik statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2008

Media:

Internet:

Internetowa telewizja stomatologiczna TvTps (www.tvtps.pl)

Portale stomatologiczne (www.dentonet.pl , www.endodoncja.pl, www.portaldentystyczny.pl)

Marketingowe bazy danych

-Panoram Firm

Źródła wewnętrzne:

-Faktury sprzedaży,

-Pakiet Analiz w aplikacji do zarządzania Optima

-Wiedza pracowników (komórki sprzedaży, księgowość,)





### **Źródła pierwotne:**

Jednostki badania:

#### **Odbiorcy Kulczykdent:**

Lekarze stomatolodzy w wieku 28-70 lat , posiadający specjalizację I-go i II-go stopnia, pracujący w państwowych ośrodkach zdrowia, w innych gabinetach na zasadzie umowy-zlecenia, oraz prywatnych praktykach.

#### **Dostawcy Kulczykdent:**

Osoby reprezentujące firmy zajmujące się importem materiałów stomatologicznych, w wieku 28-60 lat, zajmujące różne stanowiska ( właściciel, product manager, regionalny kierownik sprzedaży, pracownik biura obsługi klienta, dyrektor d.s. kluczowych klientów).

#### **Eksperti rynku:**

Lekarz stomatolog zajmujący stanowisko konsultanta produktów, nie zajmujący się kupnem ani sprzedażą artykułów stomatologicznych.

Osoba, pracująca z lekarzem na co dzień, nie uczestnicząca a transakcjach handlowych z firmą zajmującą się zaopatrzeniem gabinetu w produkty stomatologiczne,.

Osoba zajmująca stanowisko V-ce prezesa Okręgowej Izby Lekarskiej d.s. lekarzy stomatologów lek. stom. Robert Stępień pracownik krakowskiego oddziału Izb lekarskich.

**Wielkość próby:** 103 (50-ciu odbiorców Kulczykdent, 50-ciu dostawców „Kulczykdent”, 3-4 (ekspertów)

**Metoda doboru jednostek:** dobór nielosowy, metoda celowa.

**Kierunki analizy:** zmienne jakościowe (siła relacji, znaczenie relacji, uwarunkowania relacji wrażliwość na cenę i transakcje jednorazowe, poziom satysfakcji)

**Metoda analizy zjawisk:** Miara tendencji centralnej (średnia arytmetyczna) , opis zjawisk w oparciu o własne doświadczenia.

**Prowadzący badanie:** Maciej Kulczyk student V-go roku studiów zaocznych w WSB- NLU w Nowym Sączu, kierunek: zarządzanie i marketing.

**Tytuł:** „Kształtowanie relacji partnerskich w dystrybucji artykułów stomatologicznych”

Jednym z wielu celów badania jest poznanie opinii lekarzy stomatologów, oraz przedstawicieli firm importujących materiały i sprzęt dentystyczny odnośnie świadomości na temat partnerskiej współpracy. Kolejnym celem analizy jest poznanie charakteru potrzeb oraz uwarunkowań wybranych podmiotów rynku stomatologicznego w zakresie kształtowania relacji partnerskich. Istotą badania jest również pomiar poziomu satysfakcji dotychczasowej współpracy pomiędzy uczestnikami omawianego rynku, wskazanie sugestii i oczekiwań, oraz informacji potrzebnych do dalszego rozwoju oferty firmy. Wypowiedzi respondentów mają również umożliwić uzyskanie opinii na temat postrzeganego przez klientów i kontrahentów wizerunku firmy i jej pozycji na tle konkurentów

**Prowadzący badanie:** Maciej Kulczyk

WSB- NLU w Nowym Sączu, V-rok studia niestacjonarne kierunek: Zarządzanie i Marketing.

**Temat badania:** „Kształtowanie relacji partnerskich w dystrybucji artykułów stomatologicznych”



## Załącznik 2

## KWESTIONARUSZ ANKIETOWY

Droży lekarze stomatolodzy,

Nazywam się Maciej Kulczyk, i prowadzę badanie na temat kształtowania relacji partnerskich wśród uczestników rynku stomatologicznego. Celem badania jest poznanie zmiennych rozwoju współpracy pomiędzy podmiotami funkcjonującymi na rynku stomatologicznym. Analiza ma również na celu zbadać poziom satysfakcji klientów oraz dostawców „Kulczykdent” pod względem dotychczasowych relacji, w celu dostarczenia informacji potrzebnych do dalszego rozwoju oferty firmy. Badanie realizowane jest w ramach pracy magisterskiej jest przygotowana w Wyższej Szkole Biznesu -NLU w Nowym Sączu.

Z góry chciałbym podziękować Państwu za poświęcony czas i wysiłek włożony w uzupełnienie poniższego formularza, chciałbym również podkreślić, że **ankieta ma charakter anonimowy**, a przeprowadzone badania służą wyłącznie celom naukowym. Pragnę przypomnieć, że w poruszonych zagadnieniach nie ma dobrych ani złych odpowiedzi, każda opinia jest cenna, dlatego serdecznie proszę o rzetelne wypełnienie formularza.

Zwracam się z uprzejmą prośbą o wysłanie poniższego kwestionariusza klikając po jego wypełnieniu przycisk „wyslij”.

### 1) Ile dni w tygodniu Pani/Pan pracuje w gabinecie stomatologicznym ?

- |      |      |
|------|------|
| a) 1 | d) 4 |
| b) 2 | e) 5 |
| c) 3 | f) 6 |

### 2) Ile średnio godzin dziennie Pani/ Pan pracuje?

- |               |                     |
|---------------|---------------------|
| a) 2-4 godzin | d) 9-10 godzin      |
| b) 5-6 godzin | e) 11-12 godzin     |
| c) 7-8 godzin | f) powyżej 12 godzi |

### 3) Ilu pacjentów średnio Pani/Pan przyjmuje w ciągu dnia?

- |                   |                         |
|-------------------|-------------------------|
| a) 1-5 pacjentów  | d) 11-12 pacjentów      |
| b) 6-8 pacjentów  | e) powyżej 12 pacjentów |
| c) 9-10 pacjentów |                         |

### 4) Czy jest Pan/Pani właścicielem placówki w której Pani/Pan pracuje?

- a) Tak, jestem.
- b) Nie, nie jestem
- c) Jestem współnikiem.

### 5) Kto podejmuje ostateczne decyzje odnośnie zaopatrzenia gabinetu w którym Pani/ Pan pracuje?

- |                                     |               |
|-------------------------------------|---------------|
| a) Stomatolog - Właściciel          | c) Asystentka |
| b) Stomatolog - Pracownik           | d) Właściciel |
| c) Inne osoby, jakie.....?          |               |
| (proszę podać zajmowane stanowisko) |               |

### 6) Czy zajmuje się Pani/Pan zaopatrzeniem gabinetu stomatologicznego?

- a) Tak
- b) Nie

Jeśli odpowiedział/a Pani/Pan „b” proszę przejść do pytania nr 11.

### 7) Czy ktoś pomaga podejmować Pani/ Panu decyzje odnośnie zaopatrzenia gabinetu?

- a) Tak
- b) Nie



**Jeśli tak to kto..... ?**

- a) Małżonek/ Małżonka  
b) Syn/ Córka  
c) Brat/ Siostra  
d) Kolega/Koleżanka  
e) Przedstawiciel handlowy  
g) inna osoba, kto.....?

**8) Jak często dokonuje Pani/Pan zaopatrzenia gabinetu?**

- a) Codziennie  
b) 1 razy w tygodniu  
c) 2-3 raz w tygodniu  
d) 1 raz w miesiącu  
f) inaczej, jak często.....?  
(proszę podać z jaka częstotliwością)

**9) Ile przeciętnie w ciągu miesiąca przeznaczają Pani/Pan na zaopatrzenie gabinetu stomatologicznego w którym Pani/Pan pracuje?**

- a) 0-1000zł  
b) 1001zł- 1500zł  
c) 1501zł – 2000zł  
d) 2001zł- 2500zł  
e) 2501zł – 3000zł  
f) 3001zł - 3500zł  
g) 3500zł – 4000zł  
h) inna kwota, jaka.....?  
i) to pytanie mnie nie dotyczy.

**10) Z iloma firmami z zakresie zaopatrzenia w artykuły stomatologiczne Pani/Pan współpracuje?**

- a) 1  
b) 2  
c) 3  
d) powyżej 3

**11) Jakie cechy według Pani/Pana powinna posiadać firma zajmująca się zaopatrzeniem stomatologicznym aby mógł/a Pan/i rozpocząć z nią współpracę? (Proszę podać dowolną liczbę cech)**

.....

**12) Co według Pani/Pana jest najważniejsze przy wyborze danej firmy jako dostawcy artykułów stomatologicznych? (Proszę uporządkować poniższe czynniki w skali od 1 do 6 (1-najważniejsza cecha, 6-najmniej istotna)).**

- jakość towarów.....  
lokalizacja firmy.....  
poziom cen .....  
jakość obsługi.....  
lokalizacją serwisu.....  
szerokość asortymentu.....

**13) Czy zgadza się Pani/Pan z poniższymi twierdzeniami? (Proszę o kliknięci tylko jedno jednego pola w każdym wierszu)**

	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Ani tak, ani nie	Raczej nie	Zdecydowanie nie
Przy wyborze dostawcy materiałów stomatologicznych najważniejsza jest cena.					
Dokonuję zaopatrzenia stomatologicznego ze względu na sympatię osoby sprzedającego.					
Preferuję zakupy na miejscu w sklepie stomatologicznym znajdującym się w moim mieście lub najbliższej okolicy.					
Cenię sobie bardziej współpracę z dodatkowymi korzyściami (czas dostawy, szybki serwis, wiedza sprzedawcy) niż cena.					



**14) Jak ocenia Pani/Pan współpracę z firmą Kulczykdent? (Proszę o zaznaczenie jednego pola w każdym wierszu odpowiadającego wartości skali ocenianej przez Panią/Pana wartości)**

	1 rzadko	2	3	4	5	6 często
<b>Jak często dokonuje pan zakupów w firmie Kulczykdent</b>						
	1 jestem nie zadowolony	2	3	4	5	6 zadowolony
<b>Czy dotychczasowa współpraca z firmą Kulczykdent spełniła Pani/Pana oczekiwania?</b>						
	1 niski	2	3	4	5	6 wysoki
<b>Jak ocenia Pani/Pan poziom wiedzy technicznej sprzedawców w firmie Kulczykdent?</b>						
	1 niski	2	3	4	5	6 wysoki
<b>Jak ocenia Pani/Pan poziom komunikatywności sprzedawców w firmie Kulczykdent?</b>						
	1 niski	2	3	4	5	6 wysoki
<b>Jak ocenia Pani/Pan terminowość współpracy z firmą Kulczykdent?</b>						
	1 wąski	2	3	4	5	6 szeroki
<b>Jak ocenia Pani/Pan asortyment produktów oferowanych przez Kulczykdent?</b>						
	1 niska	2	3	4	5	6 wysoka
<b>Jak ocenia Pan/Pani jakość produktów oferowanych przez Kulczykdent?</b>						
	1 słabe relacje	2	3	4	5	6 silne relacje
<b>Jak ocenia Pani/ Pan dotychczasowy poziom relacji* z firmą Kulczykdent?</b>						

**15) Jakie jest Pani/Pana zdanie na temat poziomu relacji pomiędzy Pani/Pana firmą a „Kulczykdent” (proszę kliknąć tylko jedną ocenę w kolumnie ocena)**

Nazwa etapu relacji i charakterystyka	Ocena
<p><b>Etap wstępny</b> -relacje pomiędzy firmą a klientem mają postać spotkań pojedynczych osób. -firmy przedstawiają głównie własne cele i swój punkt widzenia. -odbiorca ocenia konkurencyjność dostawcy pod względem jego cen.</p>	
<p><b>Etap początkowy</b> - strony dążą do osiągnięcia wyłącznie własnych korzyści. - próby rozwinięcia współpracy, podejmowane przez jedną ze stron, mogą być odbierane przez drugą stronę jako zagrożenie jej pozycji i siły. -w czasie negocjacji dominuje aspekt cenowy, nabywca zwraca dużą uwagę na koszty. -sprzedawcy koncentrują się głównie na zwiększeniu sprzedaży. - nabywca ocenia konkurencyjność dostawcy na podstawie sobie tylko znanych kryteriów.</p>	
<p><b>Etap pośredni</b> -odstawowe kontakty przekształcają się w inne, polegające na dążeniu dwóch stron do poznania procesów zachodzących w firmie partnera oraz poznania jego rynku. -zwiększa się poziom zaufania oraz otwartość w kontaktach. -coraz częściej relacje przybierają charakter nieformalny. -rozwój relacji pomiędzy stronami cechuje większy wysiłek w kształtowanie więzi pomiędzy klientem a sprzedawcą.</p>	

<p><b>Etap partnerstwa</b> Relacje pomiędzy firmami oparte są na zaufaniu. Istnieje dobra wymiana informacji pomiędzy stronami. Współpracujące firmy w pierwszej kolejności informują się o wprowadzanych nowych rozwiązaniach. Oczekiwany jest stały rozwój więzi. Stosowane są przejrzyste wskaźniki oceny wzajemnej współpracy pomiędzy firmami.</p>	
<p><b>Synergia</b> Strategie marketingowe tworzone są wspólnie. Firmy znają wszystkie koszty i marże drugiej strony. Prace badawczo-rozwojowe, dostawcy i nabywcy prowadzone są wspólnie. Obie strony podejmują wspólne, aktywne działania, których celem jest rozwinięcie rynku finalnych nabywców materiałów stomatologicznych.</p>	

**16) Jak ocenia Pani/Pan ceny produktów w firmie Kulczykdent?**

- |                   |                  |
|-------------------|------------------|
| a) bardzo wysokie | d) niskie        |
| b) wysokie        | e) bardzo niskie |
| c) pośrednie      |                  |

**17) Co jest najistotniejsze dla Pani/Pana firmy (firmy w której Pani/Pan pracuje) we współpracy z firmą Kulczykdent (proszę podać dowolną liczbę czynników związanych z Pani/Pana odczuciami na ten temat)**

.....

**18) Co Pani/Pana zdaniem należałoby poprawić w dotychczasowej współpracy z Kulczykdent? (proszę podać dowolną liczbę czynników związanych z Pani/Pana odczuciami na ten temat)**

.....

**19) Jaki wpływ na współpracę z Kulczykdent mają według Pani/Pana następujące czynniki ? (Proszę o zaznaczenie jednego pola w każdym wierszu odpowiadającego wartości skali ocenianego przez Panią/Pana czynnika )**

	-3 nie istotne	-2	-1	1	2	3 Istotne
<b>Rabat handlowy</b>						
<b>Szkolenia</b>						
<b>Terminowość i czas dostaw</b>						
<b>Materiały próbne i reklamowe.</b>						
<b>Relacje z personelem.</b>						
<b>Przepływ informacji.</b>						



**20) Co wyróżnia firmę Kulczykdent na tle innych firm zajmujących się sprzedażą artykułów stomatologicznych (Proszę podać dowolną liczbę czynników)**

.....

**Metryczka:**

Wiek:

- |              |                  |
|--------------|------------------|
| a) 25-30 lat | e) 46-50 lat     |
| b) 31-35 lat | f) 51-55 lat     |
| c) 36-40 lat | g) 56-60 lat     |
| d) 41-45lat  | h) powyżej 60lat |

Płeć:

- |            |              |
|------------|--------------|
| a) Kobieta | b) Mężczyzna |
|------------|--------------|

Czy posiada Pani/Pan specjalizację stomatologiczną II-go stopnia?

- |        |        |
|--------|--------|
| a) tak | b) nie |
|--------|--------|

Jeśli tak to jaką ?

- |                    |               |
|--------------------|---------------|
| a) chirurgia       | d) protetyka  |
| b) periodontologia | e) endodoncja |
| c) ortodoncja      |               |

Jak długo Pani/Pan pracuje w zawodzie lekarza stomatologa?

- |                |                   |
|----------------|-------------------|
| a) 5 - 10 lat  | e) 26 - 30 lat    |
| b) 11 - 15 lat | g) 31-35 lat      |
| c) 16 - 20 lat | h) powyżej 35 lat |
| d) 21 - 25 lat |                   |

Zainteresowania prywatne ( proszę podać dowolną liczbę Pani/Pana zainteresowań):

.....



Proszę wskazać z poniższej listy te grupy usług stomatologicznych którą lubi Pani/Pan najbardziej wykonywać (proszę zaznaczyć dowolną liczbę usług) :

- |                              |                      |
|------------------------------|----------------------|
| a) wypełnienia estetyczne    | f) endodoncja        |
| b) chirurgia stomatologiczna | g) protetyka         |
| c) scalling                  | i) ortodoncja        |
| d) piaskowanie               | h) periodontologia   |
| e) wybielanie                | i) inne, jakie.....? |



### Załącznik 3

### KWESTIONARUSZ ANKIETOWY

Droży kontrahenci,

Nazywam się Maciej Kulczyk, i prowadzę badanie na temat kształtowania relacji partnerskich wśród uczestników rynku stomatologicznego. Celem badania jest poznanie zmiennych rozwoju współpracy pomiędzy podmiotami funkcjonującymi na rynku stomatologicznym. Analiza ma również na celu zbadać poziom satysfakcji klientów oraz dostawców „Kulczykdent” pod względem dotychczasowych relacji, w celu dostarczenia informacji potrzebnych do dalszego rozwoju oferty firmy. Badanie realizowane jest w ramach pracy magisterskiej która jest przygotowana w Wyższej Szkole Biznesu -NLU w Nowym Sączu.

Z góry chciałbym podziękować Państwu za poświęcony czas i wysiłek włożony w uzupełnienie poniższego formularza, chciałbym również podkreślić, że **ankieta ma charakter anonimowy**, a przeprowadzone badania służą wyłącznie celom naukowym. Pragnę przypomnieć, że w poruszonych zagadnieniach nie ma dobrych ani złych odpowiedzi, każda opinia jest cenna, dlatego serdecznie proszę o rzetelne wypełnienie formularza.

Zwracam się z uprzejmą prośbą o wysłanie poniższego kwestionariusza klikając po jego wypełnieniu przycisk „wyslij”.

#### 1) Jakie stanowisko obejmuje Pani/Pan w firmie w której Pan pracuje?

- a) właściciel
- b) prezes
- c) dyrektor
- d) przedstawiciel biura obsługi klienta
- e) regionalny kierownik sprzedaży
- f) Inne..... (proszę podać jakie stanowisko Pani/Pan zajmuje)?

#### 2) Ile średnio godzin dziennie Pani/ Pan pracuje?

- a) 2-4 godzin
- b) 5-6 godzin
- c) 7-8 godzin
- d) 9-10 godzin
- e) 11-12 godzin
- f) powyżej 12 godzi

#### 3) Ile średnio rozmów handlowych przeprowadza Pani/Pan w ciągu dnia?

- a) 1-3 rozmowy
- b) 4-6 rozmów
- c) 7-9 rozmów
- d) 10-12 rozmów
- e) 13-15 rozmów
- f) powyżej 15 rozmów

#### 4) Jaki charakter działalności prowadzi firma w której Pani/Pan pracuje?

(można zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź)

- a) Importer
- b) Producent





**5) Od ilu firm produkty importuje firma w której Pani/Pan pracuje?**

- a) 1  
b) 2  
c) 3  
d) 4  
e) 5  
f) powyżej 6-ciu

**6) Czy firma w której Pani/Pan pracuje importuje produkty z poza Europy?**

- a) TAK  
b) NIE

**7) Jakie cechy według Pani/Pana powinna posiadać firma zajmująca się zaopatrzeniem stomatologicznym aby mógł/a Pan/i rozpocząć z nią współpracę? (proszę podać dowolną liczbę cech)**

.....

**8) Jakie cechy odbiorcy są dla Pani/Pana najważniejsze podczas współpracy ze sklepami stomatologicznymi, proszę uporządkować od 1 do 6 (1-najważniejsza cecha, 6-najmniej istotna).**

Lokalizacja firmy.....	Terminowość regulowania zobowiązań.....
Opinia w środowisku .....	Wartość realizowanych zamówień.....
Łatwość kontaktu .....	Organizacja wspólnych przedsięwzięć.....

**9) Czy zgadza się Pani/Pan z poniższymi twierdzeniami?**

**(proszę o zaznaczenie tylko jednego pola w każdym wierszu odpowiadającego wartości ocenianego przez Panią/Pana zjawiska)**

	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Ani tak, ani nie	Raczej nie	Zdecydowanie nie
Podczas współpracy ze sklepami stomatologicznymi najważniejsza jest wartość obrotów.					
Najlepiej współpracuje się z odbiorcami, z którymi łatwo nawiązać kontakt i są sympatyczni.					
Podczas nawiązywania współpracy z nowymi odbiorcami powinna być brana pod uwagę lokalizacja dotychczasowych odbiorców.					
Cenię sobie bardziej współpracę z dodatkowymi korzyściami (szybki czas zapłaty, wiedza odbiorcy na temat potrzeb i materiałów, dodatkowe kontakty) niż wartość obrotów generowanych podczas współpracy.					



**10) Jak ocenia Pani/Pan współpracę z firmą Kulczykdent? (Proszę o zaznaczenie jednego pola w każdym wierszu odpowiadającego wartości skali ocenianej przez Panią/Pana wartości)**

Jak często według Pani/Pana dokonuje Pani/Pan transakcji z firmą Kulczykdent	-3 rzadko	-2	-1	1	2	3 często
Czy dotychczasowa współpraca z firmą Kulczykdent spełniła Pani/Pana oczekiwania?	-3 jestem nie zadowolony	-2	-1	1	2	3 jestem zadowolony
Jak ocenia Pani/Pan poziom wiedzy technicznej sprzedawców w firmie Kulczykdent?	-3 niski	-2	-1	1	2	3 wysoki
Jak ocenia Pani/Pan poziom komunikatywności sprzedawców w firmie Kulczykdent?	-3 niski	-2	-1	1	2	3 wysoki
Jak ocenia Pani/Pan terminowość współpracy z firmą Kulczykdent?	-3 niski	-2	-1	1	2	3 wysoki
Jak ocenia Pani/Pan asortyment produktów zakupowanych przez Kulczykdent?	1 wąski	2	3	4	5	6 szeroki
Jak ocenia Pan/Pani jakość nabywanych produktów przez Kulczykdent?	1 niska	2	3	4	5	6 wysoka
Jak ocenia Pani/ Pan dotychczasowy etap poziom?* z firmą Kulczykdent	1 słabe relacje	2	3	4	5	6 silne relacje

**11) Jakie jest Pani/Pana zdanie na temat poziomu relacji pomiędzy Pani/Pana firmą (lub firmą w której Pani/Pan pracuje) a „Kulczykdent” (proszę o zaznaczenie tylko jednego pola w kolumnie „ocena” odpowiadającego ocenianych przez Panią/Pana etapów)**

Nazwa etapu relacji i charakterystyka	Ocena
<p><b>Etap wstępny</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-relacje pomiędzy firmą a klientem mają postać spotkań pojedynczych osób.</li> <li>-firmy przedstawiają głównie własne cele i swój punkt widzenia.</li> <li>-odbiorca ocenia konkurencyjność dostawcy pod względem jego cen.</li> </ul>	
<p><b>Etap początkowy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- strony dążą do osiągnięcia wyłącznie własnych korzyści.</li> <li>- próby rozwinięcia współpracy, podejmowane przez jedną ze stron, mogą być odbierane przez drugą stronę jako zagrożenie jej pozycji i siły.</li> <li>-w czasie negocjacji dominuje aspekt cenowy, nabywca zwraca dużą uwagę na koszty.</li> <li>-sprzedawcy koncentrują się głównie na zwiększeniu sprzedaży.</li> <li>- nabywca ocenia konkurencyjność dostawcy na podstawie sobie tylko znanych kryteriów.</li> </ul>	
<p><b>Etap pośredni</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-odstawowe kontakty przekształcają się w inne, polegające na dążeniu dwóch stron do poznania procesów zachodzących w firmie partnera oraz poznania jego rynku.</li> <li>-zwiększa się poziom zaufania oraz otwartość w kontaktach.</li> <li>-coraz częściej relacje przybierają charakter nieformalny.</li> <li>-rozwój relacji pomiędzy stronami cechuje większy wysiłek w kształtowanie więzi pomiędzy klientem a sprzedawcą.</li> </ul>	



<p><b>Etap partnerstwa</b> Relacje pomiędzy firmami oparte są na zaufaniu. Istnieje dobra wymiana informacji pomiędzy stronami. Współpracujące firmy w pierwszej kolejności informują się o wprowadzanych nowych rozwiązaniach. Oczekiwany jest stały rozwój więzi. Stosowane są przejrzyste wskaźniki oceny wzajemnej współpracy pomiędzy firmami.</p>	
<p><b>Synergia</b> Strategie marketingowe tworzone są wspólnie. Firmy znają wszystkie koszty i marże drugiej strony. Prace badawczo-rozwojowe, dostawcy i nabywcy prowadzone są wspólnie. Obie strony podejmują wspólne, aktywne działania, których celem jest rozwinięcie rynku finalnych nabywców materiałów stomatologicznych.</p>	

**12) Jak ocenia Pani/Pan stopień zadowolenia z dotychczasowej współpracy z firmą Kulczykdent**

- a) bardzo wysoki
- b) wysoki
- c) przeciętny
- d) niewielki
- e) niski

**13) Co jest najistotniejsze dla Pani/Pan firmy (firmy w której Pani/Pan pracuje) w dotychczasowej współpracy z firmą Kulczykdent ?  
(Proszę o wymienienie dowolnej liczby czynników)**

.....

**14) Jak ocenia Pani/Pan wartość obrotów z firmą Kulczykdent?**

- a) bardzo wysokie
- b) wysokie
- c) pośrednie
- d) niskie
- e) bardzo niskie

**15) Jaki wpływ na współpracę z Kulczykdent mają według Pani/Pana następujące czynniki ? (Proszę o zaznaczenie tylko jednego pola w każdym wierszu odpowiadającego wartości skali ocenianego przez Panią/Pana czynnika )**

	-3 nie istotne	-2	-1	1	2	3 istotne
<b>Sposób obsługi napraw gwarancyjnych i pogwarancyjnych</b>						
<b>Możliwość współorganizowania szkoleń, dni otwartych</b>						
<b>Regularność zamówień</b>						
<b>Wiedza pracowników Kulczykdent na temat sprzedawanych produktów</b>						
<b>Relacje z personelem „Kulczykdent”.</b>						
<b>Przepływ informacji z rynku.</b>						



**16) Co Pani/ Pana zdaniem należałoby poprawić w dotychczasowej współpracy z firmą Kulczykdent? (Proszę podać dowolną liczbę czynników)**

.....

**17) Co wyróżnia firmę Kulczykdent na tle innych zajmujących się sprzedażą artykułów stomatologicznych (Proszę podać dowolną liczbę czynników)**

.....

**Metryczka:**

Wiek:

- |              |                  |
|--------------|------------------|
| a) 25-30 lat | e) 46-50 lat     |
| b) 31-35 lat | f) 51-55 lat     |
| c) 36-40 lat | g) 56-60 lat     |
| d) 41-45lat  | h) powyżej 60lat |

Płeć:

- |            |              |
|------------|--------------|
| a) Kobieta | b) Mężczyzna |
|------------|--------------|

Jakie wykształcenie Pani Pan posiada ?

- a) podstawowe
- b)zawodowe
- b) średnie
- c) wyższe

Jak długo pracuje Pani/Pan w branży stomatologicznej ?

- |                |                   |
|----------------|-------------------|
| a) 1 - 3 lat   | e) 13 - 15 lat    |
| b) 4 - 6 lat   | g) powyżej 15 lat |
| c) 7 - 9 lat   |                   |
| d) 10 - 12 lat |                   |

Jak długo pracuje Pani/Pan w obecnej firmie?



- |           |                  |
|-----------|------------------|
| a) 1 rok  | e) 5 lat         |
| b) 2 lata | f) 6 lat         |
| c) 3 lata | g) 7 lat         |
| d) 4 lata | h) powyżej 7 lat |

Zainteresowania prywatne ( proszę wymienić dowolną liczbę Pani/Pana zainteresowań)

.....



## Załącznik 4

## Scenariusz IDI

### Wstęp (ok. 5 min)

Przedstawienie siebie, zasad rozmowy (brak dobrych i złych odpowiedzi, informacja o nagrywaniu, prośba o głośne mówienie).

#### Cel badania

Celem badania jest poznanie zmiennych rozwoju współpracy pomiędzy podmiotami funkcjonującymi na rynku stomatologicznym. Analiza ma również na celu zbadać poziom satysfakcji klientów oraz dostawców „Kulczykdent” pod względem dotychczasowych relacji.

Data przeprowadzenia wywiadu \_\_\_\_\_

Czas rozpoczęcia wywiadu \_\_\_\_\_

#### Moduł I Podejście do procesu zaopatrzenia stomatologicznego (10 minut)

##### *Sposób dokonywania zaopatrzenia gabinetów przez lekarzy stomatologów.*

**Informacja:** w Polsce obecnie działa około 600 firm zajmujących się zaopatrzeniem stomatologicznym.

- **Kto** powinien być odpowiedzialny za zaopatrzenie stomatologiczne w gabinecie?
- **Z iloma firmami** powinien współpracować lekarz stomatolog w zakresie zaopatrzenia swojego gabinetu?
- **Przesłanki wyboru dostawców** artykułów stomatologicznych do współpracy?  
(wyszczególnienie i omówienie najistotniejszych)
- **Przesłanki wyboru artykułów** stomatologicznych.  
(wyszczególnienie i omówienie najistotniejszych)

#### Moduł III. Świadomość, uwarunkowania, potrzeby i znaczenie relacji (15 minut)

##### *Opinie eksperta na temat świadomości, znaczenia, oraz uwarunkowań relacji.*

**Informacja:** według słownika języka polskiego relacje są - związkiem lub wzajemną zależnością pomiędzy dwoma podmiotami .

##### **1.Świadomość**

- **Świadomość relacji stomatologów z dostawcami** sprzętu i artykułów?
- **Świadomości stomatologów o bliższej współpracy z firmami** zajmującymi się zaopatrzeniem gabinetów?



- **Świadomość na temat partnerskiej współpracy podmiotów.**
- Z czym kojarzy się „partnerska współpraca”?
- Wskazanie nazwy firm, które współpracują na zasadzie partnerstwa.

## 2. Potrzeba

- **Co skłania stomatologów do nawiązania długoterminowej współpracy z dostawcami** artykułów stomatologicznych?
- **Jakie są oczekiwania stomatologów w stosunku do firm** zaopatrzenia stomatologicznego? (na podstawie listy nr.1)
- Wybranie trzech najważniejszych czynników, które biorą pod uwagę dentyści podczas współpracy z firmami zajmującymi się zaopatrzeniem stomatologicznym.
- Uszeregowanie 6 – ciu czynników od najważniejszego do najmniej ważnego przypisując im kolejno numery od 1 (najważniejszy) do 6 (najmniej ważny).
- **Jakie są preferowane formy kontaktów** dostawcy art. stomatologicznych z lekarzem dentyście? ( na podstawie listy nr.2.)
- Wskazanie na 2 najważniejsze możliwości oraz uzasadnienie

## 3.Znaczenie

- **Znaczenie relacji dla stomatologów** z dostawcami artykułów dentystycznych?
- **Rola relacji podczas wyboru dostawcy?**
- Wskazanie procentowej wartości w zakresie 0-100% wraz z uzasadnieniem , gdzie 100% procent oznacza wyłączenie się relacjami podczas wyboru dostawcy.
- **Rola relacji podczas dokonywanych decyzji zakupowych?**
- Wskazanie wartości procentowej w zakresie 0-100% wraz z uzasadnieniem , gdzie 100% procent oznacza dokonywanie przez stomatologów zakupów wyłącznie pod wpływem relacji nawiązanych ze sprzedającymi.
- **Korzyści wynikające z relacji** pomiędzy lekarzem a firmą dostarczającą materiały stomatologiczne?  
Proszę o wskazanie dowolnej liczby korzyści a następnie wyszczególnienie 3 (wraz z uzasadnieniem)
- **Znaczenie relacji w stosunku do ceny** podczas dokonywania zakupów przez dentyistów?
- Wskazanie wartości procentowej w zakresie 0-100% wraz z uzasadnieniem , gdzie 50% oznacza takie samo znaczenie relacji jak i cen.

## 4.Uwarunkowania

- **Uwarunkowania powstawania długoterminowych relacji** pomiędzy lekarzem stomatologiem a firmą zaopatrującą go w materiały?
- Wskazanie dowolnej liczby czynników a następnie wyszczególnienie wraz z uzasadnieniem 3 najistotniejszych.
- **Cechy lekarzy stomatologów zorientowanych na długoterminowe relacje?**
- Wskazanie dowolnej liczby cech.
- **Sklonność kontynuacji współpracy ze strony dentyistów w przypadku niepowodzeń** w kontaktach z firmą zaopatrującą?
- Wskazanie kilku sytuacji w których współpraca stomatologa z firmą dostawcy może zostać całkowicie zakończona z wyszczególnieniem i uzasadnieniem 3 najistotniejszych.



**Moduł III. Relacje w procesie dystrybucji (5 minut)**

*Relacje w procesie dystrybucji*

- **Ocena współpracy importerów i producentów z regionalnymi sklepami stomatologicznymi?**
- **Czy widoczne są jakieś problemy ?**
- **Czy zauważa w branży stomatologicznej problem omijania pośredników w dystrybucji artykułów stomatologicznych?**
- **Czy współpraca dentystów z regionalnymi sklepami stomatologicznymi w stosunku do firm importujących i produkujących artykuły stomatologiczne tj. np.: Kol-Dental, Meditrans wygląda tak samo?**
- **Wskazanie dowolnej liczby podobieństw lub różnic wraz z uzasadnieniem.**
- **Opinia na temat targów stomatologicznych w Polsce i możliwości sprzedaży produktów podczas ich trwania?**

**Moduł IV. Metryczka (2 minuty)**

*Podstawowe informacje na temat eksperta.*

- Nazwa firmy:
- Zajmowane stanowisko
- Staż w branży:
- Czynności wykonywane na zajmowanym stanowisku
- Charakter kontaktu z podmiotami uczestniczącymi u dystrybucji artykułów stomatologicznych
- Wiek
- Zainteresowania prywatne

**Bardzo dziękuje za udzielenie wywiadu !!! ☺**

I. Całkowity czas trwania wywiadu \_\_\_\_\_ minut

