

формальности и высокие затраты времени на выполнение процедур. Предприниматели оценили, что степень развития рынка финансовых услуг в регионе находится на среднем уровне. Большинству источников внешнего финансирования обследуемые предприниматели дали оценку 0 (источник недоступен), 1 (источник доступен) или 2 (источник доступен в средней степени). Самое малое количество нолевых оценок получили лизинг, банковские кредиты и коммерческие кредиты.

GRZEGORZ LESZCZYŃSKI, MAREK ZIELIŃSKI

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Niedopasowania w relacjach *business-to-business*: czy komunikacja wpływa na stosunek nabywcy do sprzedawcy

Uwagi wstępne

Komunikację można postrzegać, oprócz interakcji, procesu tworzenia i dostarczania wartości, jako jeden z głównych elementów relacji między nabywcą a sprzedawcą³ w relacjach na rynku przedsiębiorstw. Głównym celem komunikacji między partnerami jest zapewnienie zrozumienia wzajemnych intencji, dostarczenie informacji koniecznych do podjęcia decyzji oraz tworzenie gruntu pod rozwój relacji. Mimo ważnej roli komunikacji w sferze *business-to-business* poświęca się jej stosunkowo niewiele uwagi w publikacjach. Przeprowadzone dotychczas badania nie wyjaśniają, w jakim stopniu komunikacja, a zwłaszcza uwzględnienie w niej potrzeb nabywcy, wpływa na relacje ze sprzedawcą.

W artykule przedstawiono podstawowy poziom interakcji w relacjach biznesowych: nabywca-klient a sprzedawca-dostawca. Przyjęto, że komunikowanie się sprzedawcy niezgodnie z oczekiwaniami klienta może prowadzić do pogorszenia relacji między nimi. Podejście takie jest odmienne od dotychczas publikowanych, zakłada się w nich bowiem, że komunikacja sprzedawcy powinna być dostosowana do preferencji klienta (co wynika ze sprzedaży adaptacyjnej)⁴. Dotychczasowe badania dotyczą pozytywnych aspektów komunikacji i wskazują raczej na efekty działań zgodnych z oczekiwaniami klienta. W celu weryfikacji stawianej tezy dokonano przeglądu literatury z zakresu marketingu relacji, komunikacji i zachowań organizacyjnych oraz przeprowadzono badania w przedsiębiorstwach w Polsce. Celem badań było zweryfikowanie stopnia, w jakim niezgodność stylu i treści komunikacji sprzedawcy z oczekiwaniami klienta wpływają na relację nabywcy ze sprzedawcą. Efektem jest wskazanie obszarów komunikacji, w które sprzedawcy powinni inwestować oraz takich, w których nawet brak dopasowania nie wpływa negatywnie na relacje z klientem. Wykazano również, że stopień, w jakim dopasowanie bądź niedopasowanie komunikacji wpływa na relacje klienta i sprzedawcy, zależy od zaufania, jakim klienci darzą sprzedawców w różnych sytuacjach zakupu.

³ R. Olkkonen, H. Tikkanen, K. Alajoutsijarvi, *The Role of Communication in Business Relationships and Networks*, „Management Decision” 2000, Vol. 38, No 6.

⁴ R. Spiro, B. Weitz, *Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement and Nomological Validity*, „Journal of Marketing Research” 1990, Vol. 27, No 1.

Rola komunikacji w relacjach biznesowych

W relacjach *business-to-business* głównym zadaniem komunikacji jest zapewnienie zrozumienia intencji i możliwości partnerów oraz tworzenie gruntu pod rozwój relacji. Jakość informacji i jej wymiana wpływają na sukces relacji⁵. Komunikacji nie można sprowadzać tylko do przekazywania informacji, ponieważ w trakcie procesu komunikacji nadawca i odbiorca prezentują swój stosunek emocjonalny zarówno do przekazywanych treści, jak i do odbiorcy tych treści. W ten sposób w trakcie wymiany informacji jest cały czas definiowana i redefiniowana relacja między jej uczestnikami⁶.

Komunikacja jest postrzegana, zwłaszcza w publikacjach z zakresu marketingu *business-to-business*, jako element kształtujący relacje między partnerami. W syntetycznym modelu relacji klienta i sprzedawcy, zaproponowanym przez B.M. Wrena i J.T. Simsona, komunikacja pełni nie tylko rolę tła, w którym dochodzi do interakcji obu stron, lecz także czynnika wpływającego na jej efekty: afektywne (współpraca, zaufanie, zaangażowanie, zadowolenie) oraz behawioralne (kwoty zakupów, docelowy zysk)⁷. Natomiast w modelu relacji zaproponowanym przez IMP Group dobra komunikacja może prowadzić do satysfakcji i zaufania⁸. Komunikacja w ramach relacji dostawcy i nabywcy powinna znaleźć odzwierciedlenie w kluczowych dla relacji obszarach, takich jak np. zwiększenie poziomu rekomendowania przedsiębiorstwa innym osobom czy obniżenie skłonności do zmiany dostawcy⁹. Również R. Morgan i S. Hunt przyjęli w swoim modelu, że komunikacja jest, oprócz wspólnych wartości i nieoportunistycznego zachowania, determinantą zaufania¹⁰. Aby jednak przekładała się ona na zaufanie, powinna spełniać określone warunki, m.in. być pomocna i użyteczna, dostępna na czas i wiązać się z jak najmniejszym wysiłkiem dla odbiorcy.

Rozważania te konstytuują zasadność pytania o to, co dzieje się z relacją nabywcy i sprzedawcy w sytuacji, gdy komunikacja między nimi nie jest dobra, ponieważ sprzedawca nie dopasowuje swojej komunikacji do preferencji kupującego.

Zaufanie w relacjach nabywca–sprzedawca

Niepewność jest jednym z kluczowych elementów interakcji między kupującym a sprzedającym. Skuteczna komunikacja ze sprzedawcą jest postrzegana w literaturze jako czynnik obniżający niepewność klienta¹¹. Nabywcy, na podstawie doświadczenia, traktują komunikację jako obietnicę warunków kooperacji. Pozyskiwanie i analiza informacji jest głównym zadaniem nabywców¹², którzy traktują sprzedawcę jako drugie najlepsze (po Internecie) źródło informacji w procesie podejmowania decyzji¹³. Należy w tym miejscu wskazać zróżnicowaną rolę prze-

⁵ J. Mohr, R. Spekman, *Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques*, „Strategic Management Journal” 1994, Vol. 15.

⁶ S. Frydrychowicz, *Język — komunikacja interpersonalna-zarządzanie*, w: *Miasto języka*, red. M. Staniszewski, Forum Naukowe, Poznań 2005.

⁷ B.M. Wren, J.T. Simpson, *A Dyadic Model of Relationships in Organizational Buying: A Synthesis of Research Results*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 1996, Vol. 11, No 3/4.

⁸ *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, ed. H. Hakansson, Wiley, New York 1982.

⁹ R.N. Bolton, P.K. Kannan, M.D. Bramlett, *Implications of Loyalty Program Membership and Service Experiences for Customer Retention and Value*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2000, Vol. 28, No 1.

¹⁰ R. Morgan, S. Hunt, *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, „Journal of Marketing” 1994, Vol. 58.

¹¹ R.B. Duncan, *Multiple Decision-making Structures in Adapting to Environmental Uncertainty*, „Human Relations” 1973, Vol. 26, No 3.

¹² M.D. Bunn, *Taxonomy of Buying Decision Approaches*, „Journal of Marketing” 1993, Vol. 57, January.

¹³ B. Thomas, S. Mitchell, J. Del Rossa, *Sales: Strategic Partnership or Necessary Evil? 2007–2008 Global Sales Perceptions Report*, Development Dimensions International 2007, www.ddiworld.com

dawców w poszczególnych sytuacjach zakupu. Jeżeli ryzyko zakupu wydaje się niskie, kupujący wykazują tendencję do sięgania do bezosobowych źródeł informacji. W warunkach większej niepewności wzrasta ryzyko, co skutkuje większym wysiłkiem wkładanym w pozyskiwanie danych (co przekłada się głównie na zwiększenie liczby źródeł informacji). Na wadze zyskują również informacje pozyskiwane od dostawcy lub przedstawicieli innych firm działających na rynku¹⁴.

Kupujący szukają informacji tylko do momentu, gdy koszty jej pozyskania nie przekraczają oferowanych korzyści. Postrzeganie owych korzyści i kosztów może być zróżnicowane w zależności od zaufania kupującego do sprzedawcy jako źródła informacji oraz jego dotychczasowego doświadczenia. Dlatego można przypuszczać, że historia kontaktów ze sprzedawcą i doświadczenie wpływa na postawy nabywców wobec sprzedawców jako źródła informacji.

Podstawy koncepcyjne zjawiska niedopasowania między partnerami na rynku B2B

W nielicznych publikacjach pojawiają się koncepcje odnoszące się do dopasowywania i niedopasowania na rynku *business-to-business*. Należy jednak podkreślić, iż nie są one tożsame i nie istnieje jedno, ogólnie przyjęte podejście¹⁵. Dopasowanie jest rozumiane jako adaptacja, podobieństwo, jednomysłność, zgodność, a także wzajemne zrozumienie. Dopasowanie kupującego i sprzedawcy jest czynnikiem korzystnie wpływającym na rozwój długoterminowych relacji między nimi. Partnerstwo jest wówczas łatwiejsze niż w sytuacji, gdy brakuje wspólnego, jednorodnego postrzegania współpracy i wzajemnej komunikacji¹⁶.

Dysonans między stronami jest powszechny w relacji biznesowych ze względu na różnice celów i metod oraz zróżnicowanie podejść i percepcji. Zrozumienie źródeł odmienności między kupującym a sprzedawcą jest istotne dla rozwoju relacji, mogą one być bowiem źródłem trudności i problemów we współpracy¹⁷. Jednym ze źródeł braku dopasowania może być brak spełnienia potrzeb kupującego przez sprzedawcę z powodu niewiedzy lub błędnego zrozumienia potrzeb klienta bądź oferowania niewłaściwych rozwiązań¹⁸. W związku z wagą zjawiska dla relacji *business-to-business* oraz luką w publikacjach jest istotne, aby przyjrzeć się bliżej rozbieżności w zakresie komunikacji oraz ich konsekwencji dla relacji. W celu analizy tego zjawiska przeprowadzono badania wśród profesjonalnych nabywców.

Poza empiryczną weryfikacją głównej tezy o wpływie niedopasowania komunikacji na relacje nabywca–sprzedawca przyjęto również założenie o zróżnicowanym wpływie poszczególnych elementów komunikacji. Prowadzone wcześniej badania wśród uczestników rynku *business-to-business* wykazały, że kupujący wyraźnie oczekują dopasowania się sprzedawcy do ich potrzeb komunikacyjnych. Dotyczy to wymiaru czasowego (sprzedawca powinien komunikować się w czasie i z częstotliwością określoną przez nabywcę), kierunku komunikacji (sprzedawca powinien prowadzić dialog) oraz treści informacji (sprzedawcy powinni przekazywać tylko te informacje, których kupujący wymagają i nie dodawać nic więcej, jeśli o to nie

¹⁴ K. Woo, C.T. Ennew, *Measuring Business-to-Business Professional Service Quality and Its Consequences*, „Journal of Business Research” 2005, Vol. 58, No 9.

¹⁵ D. Corsaro, I. Snehota, *Alignment in Business Relationships*, The Paper Published at the 26th IMP Conference in Budapest, Hungary 2010.

¹⁶ Zob. E.W. Anderson et All, *Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden*, „Journal of Marketing” 1994, Vol. 58, No 2; Y. Kim et All, *Framing Interorganizational Network Change: A Network Inertia Perspective*, „Academy of Management Review” 2006, Vol. 31, No 3.

¹⁷ S. Leminen, *Gaps in Buyer-seller Relationships*, „Management Decision” 2001, Vol. 39, No 3.

¹⁸ D. Corsaro, I. Snehota, *Alignment...*, jw.

proszą)¹⁹. Nie prowadzono jednak badań hierarchii poszczególnych czynników komunikacji. Opierając się na racjonalnym zachowaniu kupców, można zaproponować następujące przypuszczenia badawcze:

- H1: niedopasowanie sprzedawcy do potrzeb nabywcy w obszarze aktualności komunikacji ma większy wpływ na relacje niż w przypadku pozostałych elementów komunikacji;
- H2: niedopasowanie sprzedawcy do potrzeb nabywcy w obszarze treści komunikacji ma większy wpływ na relacje niż w przypadku niedopasowania w obszarze stylu komunikacji (dodatkowo autorzy postanowili zbadać, czy zaufanie nabywcy do sprzedawcy jako źródła informacji może być traktowane jako czynnik modyfikujący wpływ niedopasowania na relacje);
- H3: im większe zaufanie nabywcy do sprzedawcy jako źródła informacji, tym mniejszy wpływ niespełnienia komunikacyjnych oczekiwań kupców przez sprzedawców na ich wzajemne relacje.

Podstawą kwestionariusza badawczego do oceny wpływu niedopasowania komunikacji na relacje nabywca–sprzedawca były uzyskane wyniki z prowadzonego wcześniej badania przez autorów na temat oczekiwań nabywców w obszarze komunikacji. Wskazały one na trzy czynniki kształtujące oczekiwania komunikacyjne. Dlatego badaniu poddano następujące składowe²⁰:

1) elementy zawartości (KOM1):

- dopasowanie: przekazywanie treści, których nabywca nie oczekuje,
- częstotliwość: komunikacja prowadzona rzadziej lub częściej niż oczekuje tego nabywca,
- wywieranie wpływu: komunikacja perswazyjna;

2) elementy stylu komunikacji (KOM2):

- kierunek: komunikacja po stronie sprzedawcy w formie monologu,
- źródło: sprzedawca jest jedynym źródłem informacji,
- forma: komunikacja w formie bezosobowej;

3) czas (KOM3): komunikacja w innym terminie, niż sprecyzował to nabywca.

Wymienione elementy komunikacji zostały ujęte w badaniu. Przygotowano kwestionariusz, w którym pytania dotyczyły wpływu niespełnienia oczekiwań nabywcy w obszarze komunikacji na relacje ze sprzedawcą (do pomiaru użyto 5-stopniowej skali Likerta).

Relacja została zdefiniowana w kategoriach wspomnianych wcześniej następujących efektów relacyjnych: zadowolenie, zaufanie, zaangażowanie (afektywne i kalkulacyjne) oraz chęć polecenia sprzedawcy innym kupującym. W związku ze zróżnicowanym wpływem spełniania oczekiwań nabywcy w obszarze komunikacji na efekty relacyjne²¹, projektując badanie przyjęto założenie, że analogiczna sytuacja będzie miała miejsce w przypadku wpływu niespełnienia komunikacyjnych preferencji kupującego na jego relację ze sprzedawcą.

W celu przeprowadzenia badania na niezależnych próbach opracowano pięć kwestionariuszy ankietowych, z których każdy zawierał pytania nawiązujące do poszczególnych efektów relacyjnych:

- SAT: satysfakcja (np. „Jestem zadowolony z sprzedawcy, który...”),
- TR: zaufanie (np. „Nie mam zaufania do sprzedawcy, który...”),
- COC: zaangażowanie kalkulacyjne (np. „Nie oplota się współpracować ze sprzedawcą, który...”),
- COA: zaangażowanie afektywne (np. „Nie lubię sprzedawcy, który...”),
- REC: gotowość do rekomendacji (np. „Nie polecam innym sprzedawcy, który...”).

¹⁹ P. Kwiatek, G. Leszczyński, M. Zieliński, *Komunikacja w relacjach business-to-business*, Wydawnictwo Advertiva, Poznań 2010.

²⁰ Tamże.

²¹ Tamże.

Ze względu na zróżnicowanie potrzeb oraz zachowania nabywców i sprzedawców na różnych etapach relacji, komunikacja może przyjmować odmienne formy. Na początkowych etapach relacji komunikacja następuje zazwyczaj między sprzedawcą, który reprezentuje dział sprzedaży bądź inne departamenty w firmie, oraz kupującym, który reprezentuje w większym bądź mniejszym stopniu formalnie zorganizowane centrum zakupowe działające w imieniu jednostki zgłaszającej zapotrzebowanie na usługę bądź wyrób²². Zaprojektowane badanie dotyczyło jedynie wczesnych etapów rozwoju relacji. Wówczas to kupujący ponosi największe ryzyko oraz w związku z wysokim stopniem niepewności ma największe potrzeby informacyjne. Z tego powodu komunikacja ze sprzedawcą jest niezwykle istotna. Należy jednak podkreślić, że na tym etapie relacji sprzedawca nie pozostaje dla kupującego jedynym źródłem informacji.

Zaufanie kupującego do sprzedawcy jako źródła informacji stanowiło osobny konstrukt. Źródła informacji podzielono na osobowe — kontrolowane (sprzedawca/przedstawiciel handlowy) lub niekontrolowane przez dostawcę (rekomendacje) oraz bezosobowe (wszystkie inne źródła). Aby ustalić poziom zaufania kupującego do sprzedawcy, należy patrzeć przez pryzmat sytuacji zakupowej²³, która została przedstawiona w dwóch kategoriach, a każda z nich składała się z dwóch podkategorii: zakupu od nowego dostawcy (nowego lub znanego produktu) oraz zakupu od znanego dostawcy (nowego lub znanego produktu). W kwestionariuszu umieszczono również pytanie o doświadczenie zawodowe w zakupach.

Chcąc zapewnić duży udział respondentów (profesjonalnych nabywców), zdecydowano się na przeprowadzenie badania podczas targów o dużej randze. Badania kupujących dokonano na jednych z największych targów międzynarodowych w Polsce — targach Polagra 2009. Dla zapewnienia zróżnicowania branż zdecydowano się na prowadzenie badania podczas trwania dwóch salonów tematycznych: PolagraFood i PolagraTech. Na podstawie liczby odwiedzających wybrane salony podczas targów spożywczych PolagraFood oraz PolagraTech 2008²⁴ ustalono minimalną wielkość próby dla odwiedzających targi podczas jednego dnia na poziomie 266 osób ($p = 0,75$, $\alpha = 95\%$, $e = 5,0\%$). Badania przeprowadzono metodą wywiadu bezpośredniego drugiego dnia trwania targów. Respondentem była co dziesiąta osoba rejestrująca się jako nabywca. Wywiady prowadzono wśród osób wchodzących na targi, dzięki czemu wyeliminowano wpływ bieżącego kontaktu ze sprzedawcami podczas targów na udzielane odpowiedzi. Ostatecznie uzyskano 275 poprawnie wypełnionych kwestionariuszy, które zostały zakwalifikowane do dalszej analizy. Większość respondentów stanowiły osoby, które można określić mianem doświadczonych — średni okres pracy ankietowanych wyniósł 9,8 lat, przy medianie równej 8 lat.

W celu ukazania zróżnicowanego oddziaływania niespełnienia oczekiwań kupca w poszczególnych obszarach komunikacji wyznaczono średnie ocen przyznanych przez respondentów poszczególnym czynnikom. Zestawienie uzyskanych wyników zaprezentowano na rysunku.

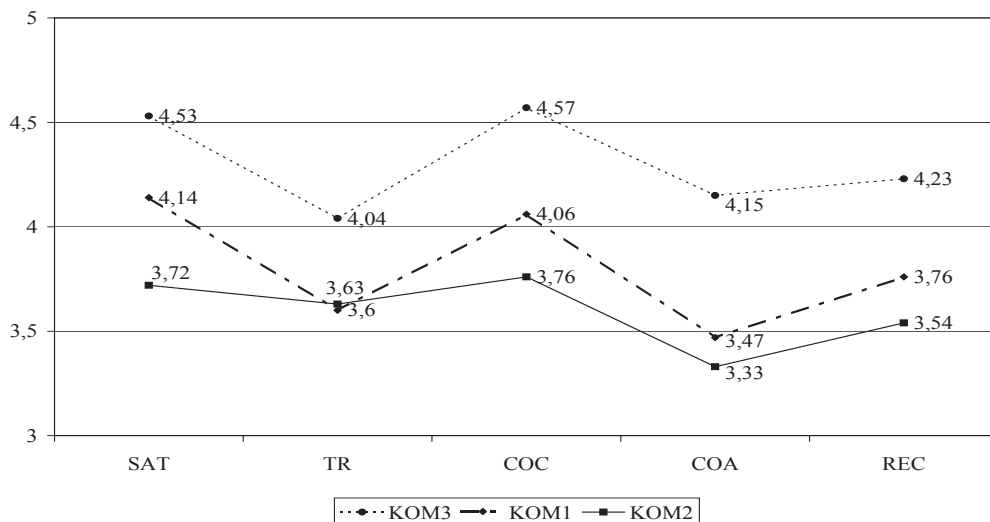
W celu weryfikacji hipotezy H1 dokonano porównania średnich ocen wpływu elementów komunikacji na poszczególne efekty relacyjne, przyjmując, że średnia KOM3 > średnia KOM2 oraz średnia KOM3 > średnia KOM1 (tablica 1). W przypadku każdej pary różnice okazały się istotne statystycznie (przy $p = 0,01$), co pozwala przyjąć hipotezę H1. Uzyskane wyniki wskazują, że niedopasowanie do oczekiwań nabywcy elementu komunikacji KOM3 (punktualność) zdaniem respondentów ma większy niż KOM1 (zawartość komunikacji) i KOM2 (styl komunikacji) wpływ na ich relację ze sprzedawcą w przekroju wszystkich obszarów relacji.

²² B.A. Weitz i in., *Selling: Building Partnerships*, Irwin/McGraw-Hill, Burr Ridge 2007.

²³ M.D. Bunn, B. Shaw-Ching Liu, *Situational Risk in Organizational Buying: A Basis for Adaptive Selling*, „Industrial Marketing Management” 1996, Vol. 25.

²⁴ Oparto się na wynikach badań prowadzonych przez MTP wśród zwiedzających, wg których 75% zwiedzających przybywa na targi w celu spotkania z konkretnym wystawcą.

Rysunek. Wpływ niedopasowania w obszarach komunikacji na relacje



U w a g a. Skala Likerta, gdzie 1 oznacza zdecydowanie się nie zgadzam, a 5 — zdecydowanie się zgadzam, że niedopasowanie komunikacji wpływa na SAT, TR, COC, COA, REC.

Ź r ó ł o: Wywiady bezpośrednie.

Tablica 1. Testowanie hipotezy H1

Testowane pary średnich	Parametry testu <i>t</i>		Testowane pary średnich	Parametry testu <i>t</i>	
	<i>t</i>	<i>p</i>		<i>t</i>	<i>p</i>
SAT_KOM3 > SAT_KOM2	7,071 ^a	0,000	SAT_KOM3 > SAT_KOM1	4,056 ^a	0,000
TR_KOM3 > TR_KOM2	3,453 ^a	0,001	TR_KOM3 > TR_KOM1	3,731 ^a	0,000
COA_KOM3 > COA_KOM2	7,915 ^a	0,000	COA_KOM3 > COA_KOM1	5,127 ^a	0,000
COC_KOM3 > COC_KOM2	6,078 ^a	0,000	COC_KOM3 > COC_KOM1	6,074 ^a	0,000
REC_KOM3 > REC_KOM2	5,233 ^a	0,000	REC_KOM3 > REC_KOM1	3,514 ^a	0,001

^a $p < 0,01$.

Weryfikując hipotezę H2, przyjęto analogiczną metodologię jak w przypadku hipotezy H1. Dokonano porównań średnich z ocen wpływu niedopasowania w obszarach czynników komunikacji KOM2 i KOM1 na poszczególne efekty relacyjne: SAT, TR, COA, COC, REC. Przyjęto, że średnia KOM2 > średnia KOM1 (tablica 2). Uzyskane wyniki wykazały, że statystycznie istotne różnice występują tylko w jednym przypadku: niedopasowanie do potrzeb kupującego w obszarze zawartości komunikacji (KOM1) wpływa w większym stopniu na poziom jego satysfakcji (SAT), niż ma to miejsce w przypadku niedopasowania w zakresie stylu informacji (KOM2). W pozostałych obszarach nie zaobserwowano różnic statystycznych. W związku z tym hipoteza H2 nie została zweryfikowana pozytywnie. Wydaje się więc, że niedopasowanie

komunikacji w zakresie zawartości (KOM1) i stylu (KOM2) wpływa na zaufanie, zaangażowanie i skłonność kupującego do rekomendowania sprzedawcy w podobny sposób.

Tablica 2. Testowanie hipotezy H2

Testowane pary średnich	Parametry testu <i>t</i>	
	<i>t</i>	<i>P</i>
SAT_KOM1 > SAT_KOM2	3,446 ^a	0,001
TR_KOM1 > TR_KOM2	-0,242	0,809
COA_KOM1 > COA_KOM2	2,525	0,130
COC_KOM1 > COC_KOM2	1,011	0,314
REC_KOM1 > REC_KOM2	1,522	0,123

^a $p < 0,01$.

Hipotezę H3 dotyczącą zależności między wpływem niedopasowania w obszarze komunikacji na efekty relacyjne a zaufaniem nabywcy do sprzedawcy jako źródła informacji zweryfikowano na podstawie współczynników korelacji Pearsona (tablica 3).

Tablica 3. Testowanie hipotezy H3 (korelacja Pearsona dla efektów relacyjnych i zaufania)

Ankiety	Elementy komunikacji		
	KOM1	KOM2	KOM3
SAT_Zaufanie	-,159 ^a	,088	-,233 ^b
TR_Zaufanie	,001	,007	,003
COA_Zaufanie	-,027	,123	,253 ^b
COC_Zaufanie	-,129	,073	-,164 ^a
REC_Zaufanie	-,086	,012	-,121

^a $p < 0,05$. ^b $p < 0,01$.

Zaufanie nabywcy do sprzedawcy jako źródła informacji jest czynnikiem, który w niewielkim stopniu modyfikuje wpływ niedopasowania sprzedawcy do oczekiwań komunikacyjnych kupującego na efekty relacyjne (SAT, TR, COA, COC, REC). Spośród badanych czynników niedopasowanie w obszarze czasu komunikacji (KOM3) jest elementem, który był moderowany przez poziom zaufania w większym stopniu niż pozostałe obszary komunikacji. Natomiast analizując uzyskane wyniki przez pryzmat poszczególnych efektów relacyjnych (SAT, TR, COA, COC, REC), związek niedopasowania w obszarze komunikacji i satysfakcji (SAT) jest w największym stopniu modyfikowany przez zaufanie do sprzedawcy jako źródła informacji. Należy jednak wskazać, że zidentyfikowane zależności nie były silne, o czym świadczą niskie wartości uzyskanych współczynników Pearsona. Zatem przyjęte wcześniej założenie badawcze H3 nie znalazło potwierdzenia w wynikach badania.

Implikacje menedżerskie oraz wskazówki dla przyszłych badań

Przeprowadzone badanie było oparte na założeniu, że niedopasowanie sprzedawcy do oczekiwań nabywcy w obszarze komunikacji prowadzi do pogorszenia wzajemnych relacji. Badania wśród profesjonalnych kupujących wykazały, że są oni wyczuleni na niespełnienie ich oczekiwań w obszarze komunikacji. Z deklaracji respondentów wynika, że brak dopasowania będzie miał negatywny wpływ przede wszystkim na zadowolenie ze współpracy ze sprzedawcą, zaangażowanie kalkulatywne, a także afektywne. Może również prowadzić do spadku zaufania do sprzedawcy oraz do obniżenia chęci rekomendowania sprzedawcy innym kupującym.

Największy wpływ na relacje odnotowano w obszarze terminowości komunikacji. Nabywcy oczekują przede wszystkim informacji na czas i tylko wówczas, gdy są one potrzebne. Sprzedawca powinien się więc koncentrować na aktualności informacji, nawet wtedy, kiedy nie są one w pełni zgodne z oczekiwaniami kupującego w zakresie treści czy formy.

Poziom zaufanie kupującego do sprzedawcy jako źródła informacji na początku ich relacji nie modyfikuje zależności niedopasowania komunikacji i relacji. Oznacza to, że niespełnienie oczekiwań kupującego w obszarze komunikacji przez sprzedawcę będzie wpływało w sposób negatywny na ich wzajemne relacje, niezależnie od tego, jak bardzo sprzedawca jest wiarygodnym źródłem informacji w oczach nabywcy. Może to być również postrzegane jako potwierdzenie znaczącej roli komunikacji dla relacji w układzie kupujący–sprzedawca. Jeżeli komunikowanie się jest istotne dla nabywcy, wówczas niespełnienie jego oczekiwań przez dostawcę psuje ich relacje, niezależnie od tego, czy kupujący ma dostęp do innych źródeł informacji, czy nie. W sytuacji rozpoczynania relacji, której dotyczyło badanie, niezadowolony kupujący będzie korzystał z niezależnych od sprzedawcy źródeł informacji. Można przypuszczać, że wraz z rozwojem relacji wiarygodność komunikacji ze sprzedawcą będzie rosła.

Na podstawie wyników badania można wysunąć wniosek, że niedopasowana komunikacja ma negatywny wpływ na stosunki sprzedawcy z klientem. Należy jednak podkreślić, że niedopasowanie dwóch stron relacji ma również pozytywne skutki — może prowadzić do dyskusji między partnerami, przyczynić się do rozwiązania problemów i ostatecznie do poprawy samej komunikacji, a tym samym do satysfakcji. Zróżnicowane podejście do komunikacji i rozwiązań może zapewnić elastyczność relacji oraz podatność na zmiany. Takie zachowanie sprzedawcy wpisuje się we wspomnianą na początku artykułu koncepcję sprzedaży adaptacyjnej, w której jednym z obszarów wymagającym dopasowania się sprzedawcy do kupującego jest komunikacja. Oczywiście, jest to jedna z wielu technik sprzedaży. Z punktu widzenia osób zarządzających sprzedażą może się okazać istotne, aby sprzedawcy mieli stosowną wiedzę na temat adaptacji zachowań do potrzeb kupującego. Zorganizowanie szkolenia na ten temat oraz odpowiednio ukierunkowany *coaching* może pozwolić uniknąć w przyszłości problemów wynikających z niedopasowania sprzedawcy do potrzeb komunikacyjnych kupującego.

Następne badania tego tematu powinny swoim zakresem objąć większą próbę z różnych branż oraz mieć charakter wzdłużny, tak aby możliwe było uchwycenie zmian oczekiwań kupujących w zakresie komunikacji oraz wpływ niedopasowania komunikacji na relacje na kolejnych etapach związku. Model zależności komunikacji podczas cyklu życia relacji zakłada bowiem zmiany w obszarze zachowań komunikacyjnych wraz z rozwojem relacji wynikających z procesu ciągłego dopasowywania się kupującego i sprzedawcy²⁵. Trzeba też wziąć pod uwagę, że omawiane badanie prowadzono wśród osób, które określały swoje stanowisko jako kupujący oraz dotyczyło wyłącznie sytuacji nowego zakupu. W przyszłości badania powinny

²⁵ P.H. Anderson *Relationship Development and Marketing Communication: An Integrated Model*, „Journal of Business and Industrial Marketing” 2000, Vol. 16, No 3.

objąć różnych członków centrum zakupowego mających kontakt z klientem. Istotne jest również poszerzenie badania o kolejne etapy rozwoju relacji.

Tematyka niedopasowania w relacji kupujący–sprzedawca pozostaje ciągle obszarem, któremu poświęca się stosunkowo mało uwagi. Badacze skupiają się, wpisując się w nurt orientacji marketingowej, na spełnianiu potrzeb kupującego przez sprzedawcę oraz pozytywnych efektach takich działań. Tymczasem w praktyce często pojawiają się trudności wynikające z braku wzajemnego dopasowania partnerów biznesowych. Niedopasowanie z jednej strony może mieć pozytywny skutek w postaci rozwoju relacji, ale z drugiej może wpłynąć na poziom satysfakcji, zaangażowania i zaufania kupującego do sprzedawcy oraz obniżyć jego skłonność do rekomendowania sprzedawcy innym kupującym.

Summary

Communication in the business-to-business relations remains the area, which is devoted of a relatively low attention in publications. An exception is research on the level and scope of information exchange. A friar remains knowledge of the interdependence of communication and relation. In their article, the authors rely on the assumption that lack to meet by the seller purchaser's communication expectations may have a negative impact on the level of their confidence, satisfaction, commitment and recommendation by them of the seller, and, thus, may lead to aggravation of relations between them. The theoretical considerations are supported by the results of surveys of 266 professional buyers.

Резюме

Коммуникация в отношениях между предприятиями остается сферой, которой отводят относительно небольшое внимание в публикациях. Исключение составляют исследования, касающиеся уровня и объема обмена информацией. Пробелом остаются знания о зависимости коммуникации и отношений. В своей статье авторы сделали предположение, что невыполнение продавцом ожиданий покупателя в отношении коммуникации может оказать отрицательное влияние на уровень доверия, удовлетворения, вовлеченности покупателя и на рекомендацию им продавца и, тем самым, вести к ухудшению отношений между ними. Теоретические рассуждения поддерживаются результатами обследований 266 профессиональных покупателей.

MAGDALENA STEFAŃSKA

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Promocja handlowa — współpraca hurtowników i detalistów

Uwagi wstępne

Promocja handlowa należy do bezpośrednich instrumentów wspierania sprzedaży. Adresowana jest do hurtowników i/lub detalistów wchodzących w skład kanałów dystrybucji danego producenta. Jak wynika z badań amerykańskich, ponad 75% producentów wskazało promocję jako