

mgr Jacek Markiewicz

**ZARZĄDZANIE PORTFELEM KLIENTÓW MSP NA
PRZYKŁADZIE WOJEWÓDZTWA
ZACHODNIOPOMORSKIEGO**

Autoreferat rozprawy doktorskiej

Promotor:

dr hab. Edyta Rudawska, prof. US

Recenzenci:

dr hab. Maciej Mitreęga, prof. UE w Katowicach

dr hab. Joanna Hernik, ZUT w Szczecinie

Spis treści

1. Uzasadnienie wyboru tematu	3
2. Cele i hipoteza	7
3. Metody badawcze	10
4. Struktura pracy	15
5. Rezultaty poznawcze rozprawy	18

1. Uzasadnienie wyboru tematu

Współczesną gospodarkę cechują intensywne rywalizacja, globalna konkurencja oraz zindywidualizowane i coraz bardziej wyrafinowane potrzeby klienta. Zjawiska te wymagają od przedsiębiorstw stałego monitorowania otoczenia oraz elastyczności w podejmowanych działaniach. Przedsiębiorstwa muszą poszukiwać i stosować lepsze techniki sprzedażowe, coraz skuteczniejsze działania marketingowe oraz pracować nad jakością produktów i usług oferowanych klientom. Początek XXI wieku stał się przełomowym okresem w rozwoju globalizacji i konkurencji, a wiele przedsiębiorstw w szczególności z sektora MSP odczuwa problemy wynikające z tych procesów. Ważne więc dla MSP staje się spojrzenie w przyszłość, określenie swojego miejsca na rynku czy analiza możliwości rozwoju. Istotnym elementem jest również umiejętność dostrzegania zagrożeń.

Pojawiające się bariery popytowe wywołane wzrostem konkurencji, a także większa świadomość konsumentów, narzucają przedsiębiorstwom potrzebę ciągłych i częstych zmian. Przedsiębiorstwa zmuszone są do poszukiwania nowych celów i strategii, ich funkcjonowanie na rynku staje się coraz trudniejsze. W dynamicznie zmieniających się warunkach bardzo ważnym staje się umiejętne reagowanie na zmiany, identyfikacja możliwości rynkowych, wykorzystywanie pojawiających się szans oraz unikanie zagrożeń wynikających z nowej sytuacji. Kadra zarządzająca MSP niejednokrotnie zbyt późno dostrzega lub błędnie interpretuje powstające w przedsiębiorstwie problemy. W wielu MSP nie funkcjonują prawidłowo lub w ogóle narzędzia bieżącej kontroli sytuacji, pozwalające z wyprzedzeniem dostrzegać możliwe zagrożenia. Efektem braku takich systemów „wczesnego ostrzegania” są decyzje nieadekwatne do problemów wynikających z faktu funkcjonowania w warunkach niepewności rynkowej, implikujące działania ograniczające w znacznym stopniu potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa. Wzrasta skłonność do stosowania strategii działań doraźnych. Ich skutki uwidaczniają się co prawda w szybkim tempie, jednak w dłuższym horyzoncie czasowym wpływają one negatywnie na funkcjonowanie firm. Z badań przeprowadzonych w 2015 roku wśród krajowych małych i średnich przedsiębiorstw wynika, iż do najczęściej podejmowanych przez MSP działań dostosowawczych zaliczane są aktywności

realizujące obniżkę kosztów działalności¹. Należy jednak wskazać jednoznacznie, iż podejście takie znajduje swoje negatywne konsekwencje w przyszłej działalności przedsiębiorstwa. Staje się ono źródłem ograniczeń jego możliwości rozwojowych, jak również zdolności do budowania przewagi konkurencyjnej w dłuższym czasie.

Powyższe rozważania skłaniają do zastanowienia się, na ile wymienione wcześniej działania redukcyjne są w stanie „przeprowadzić” przedsiębiorstwa przez zmiany sytuacji gospodarczej i utrzymać zdobytą pozycję konkurencyjną w warunkach niepewności rynkowej. Z uwagi na fakt, iż rynek prawdopodobnie już nigdy nie będzie stały i przewidywalny, sytuacja wymaga od polskich małych i średnich przedsiębiorstw zmian systemowych w sposobie zarządzania. Jednym z najważniejszych działań w warunkach niepewności rynkowej jest budowanie trwałych relacji z klientami, opartych na wzajemnym zaufaniu i lojalności. To właśnie trwałe relacje z klientami od kilkunastu lat uznawane są za najważniejsze wyzwanie dla przedsiębiorstw. W badaniach The Conference Board: „Challenge 2015” uplasowały się one na 2 pozycji i są o 5 pozycji wyżej w stosunku do roku 2012². To właściwe relacje z klientem budują trwałe fundamenty każdego biznesu. Pozytywne emocje nie mogą być wzbudzane tylko i wyłącznie przez działania przedsiębiorstwa polegające na obniżce cen, rabatowaniu itp. Wymienione czynniki mogą wzbudzać u klientów eskalację oczekiwań, których niespełnienie wywoływać może niezadowolenie, czyniąc ich bardziej podatnymi na działania konkurencji. Za bardziej skuteczne uznaje się działania nakierowane na budowanie i tworzenie partnerskich relacji z różnymi podmiotami otoczenia, co w konsekwencji przyczynia się do rozwoju trwałych więzi z klientem.³ Przedstawione działania wpisują się w zasady marketingu relacyjnego, jednej z najważniejszych koncepcji związanych z marketingową działalnością przedsiębiorstw. Budowanie partnerskich relacji i prawidłowe zarządzanie nimi stało się kluczem do kształtowania pozycji przedsiębiorstwa na rynku, sukcesu w prowadzeniu biznesu. Wiedza o zmieniającym się rynku, wahaniami popytu, analiza działań konkurencji, zmiany oczekiwań i wymagań klientów wymuszają na firmach całkowicie nowe zachowania. Przedsiębiorstwa stanęły przed potrzebą przejścia z

¹ A. Skowronek-Mielczarek, *Uwarunkowania reakcji małych i średnich przedsiębiorstw na kryzys* (w:) A. Skowronek-Mielczarek (red. naukowy), *Reakcja małych i średnich przedsiębiorstw na kryzys*, CeDeWu Sp. z o.o. Warszawa 2016, s. 45-46.

² *The Conference Board, CEO Challenge 2015 Research Report*, https://www.conference-board.org/retrievefile.cfm?filename=TCB_1570_15_RR_CEO_Challenge3.pdf&type=subsite (data odczytu 07.08.2018).

³ J.H. Gordon, *Relacje z klientem. Marketing partnerski*. PWE, Warszawa 2001, s. 24.

myślenia transakcyjnego na partnerskie, którego główną determinantą są trwałe i rentowne relacje z klientami.

Proces kształtowania relacji z klientami jest skomplikowany i długotrwały, w którym przedsiębiorstwo angażuje dostępne zasoby marketingowe. Uczestniczą w nim również pozostałe aktywa przedsiębiorstwa. W celu długotrwałego utrzymania relacji przedsiębiorstwa muszą podejmować szereg zmian wewnątrz organizacji. Niezbędne jest stworzenie i utrzymanie odpowiedniej kultury organizacyjnej, będącej warunkiem koniecznym tego procesu. Kadra zarządzająca, pracownicy i współpracownicy przedsiębiorstwa muszą być świadomi celu, jakim jest kreowanie relacji z klientem, świadomi swojego uczestnictwa w tym procesie bez względu na miejsce, jakie w organizacji zajmują. Niezbędne jest poczucie współodpowiedzialności za tworzenie relacji, które należą do najważniejszych zasobów przedsiębiorstwa, są niepowtarzalne i trudno mierzalne. Coraz liczniej pojawiające się wyniki badań wskazują, iż nie mając charakteru materialnego przyczyniają się one do wzrostu wartości przedsiębiorstwa w ujęciu materialnym, finansowym⁴. Aby jednak klienci i relacje z nimi nawiązane przyczyniały się do wzrostu wartości firmy, przedsiębiorstwa muszą dbać o rentowność nawiązywanych relacji, a tym samym o wartość klienta dla przedsiębiorstwa. Ujmowanie klientów i relacji z nimi nawiązanych w kategorii zasobu przedsiębiorstwa, wymaga dbałości o optymalizację struktury portfela klientów poprzez alokację i odpowiednią selekcję działań marketingowych wobec poszczególnych klientów/grup klientów, w celu maksymalizacji jego wartości.

Literatura przedmiotu określa portfel klientów, jako zbiór indywidualnych klientów lub grup klientów, obsługiwanych przez przedsiębiorstwo. Pojęcie portfolio klientów korzeniami sięga lat 50-tych XX wieku. Jako pierwszy teorię portfolio przedstawił Harry Markowitz. Odniósł się on w swoich rozważaniach głównie do inwestycji finansowych i optymalnej alokacji, w wyniku której inwestor maksymalizuje zysk, minimalizując ryzyko. W latach 70-tych XX wieku pojęcie portfolio wprowadzone zostało do marketingu i związane było z analizą struktury portfela produktów. Liczne opracowania z zakresu teorii portfolio, będące efektem prowadzonych badań naukowych jak również ich aplikacji w praktyce biznesowej, stanowiły już w latach 80-tych XX wieku podstawę wykorzystania ich do oceny

⁴ E. Rudawska, *Znaczenie relacji z klientami w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Szczeciński Rozprawy i Studia T.(DCCXC) 716, Szczecin 2008, s. 261-278.

zarządzania nowym strategicznym zasobem przedsiębiorstwa, jakim są jego klienci⁵. Decyzje w zakresie portfolio klientów obejmują wybór w ramach lub pomiędzy różnymi grupami klientów / klientami, którzy reprezentują różny stopień ryzyka i zwrotu dla przedsiębiorstwa. Poszczególne grupy klientów / klienci będą wymagali zastosowania odmiennych strategii i wykorzystania odpowiednich zasobów po to, aby realizować cele postawione wobec nich. Zarządzanie portfelem klientów pozwala na efektywniejszą alokację ograniczonych zasobów przedsiębiorstwa przy zwiększonej ilości operacji biznesowych, z jednoczesnym minimalizowaniem ryzyka gospodarczego. Jak wspomniano wcześniej, portfelem klientów należy zarządzać w celu jak najefektywniejszego wykorzystania wszystkich zasobów będących w dyspozycji przedsiębiorstwa, jak również będących w dyspozycji klientów. Zarządzanie portfelem polega więc na analizowaniu roli każdego klienta, będącego w bazie, w dostarczaniu obecnej i przyszłej wartości dla przedsiębiorstwa z jednoczesnym optymalizowaniem wykorzystania zasobów i ich alokacji do różnych klientów lub grup klientów. W procesie zarządzania portfelem klientów następuje zintegrowanie działań marketingowych z działaniami finansowymi. Wykorzystując metody finansowej oceny wartości klientów podejmuje się działania marketingowe, których celem jest maksymalizacja satysfakcji klientów przy jednoczesnym dążeniu do wzrostu wartości przedsiębiorstwa podejmującego te działania. W procesie zarządzania portfelem klientów ważną rolę odgrywa również sam klient i jego postawa wobec przedsiębiorstwa. Jak wspomniano wcześniej istotną, dla przedsiębiorstwa jest prawidłowa relacja z klientem, bowiem to w wyniku tych relacji uzyskuje się zaangażowanie klienta i jego lojalność. Tym samym zwiększa się poziom zaangażowania nabywcy w proces dopasowywania oferty do jego potrzeb, staje się on współtwórcą wartości, jaką otrzymuje⁶. Istotne jest więc dla zarządzania portfelem klientów przekonanie ich samych do faktu, iż tylko taka konfiguracja współpracy zmaksymalizuje wartość, jaką otrzymują. Relacje mają charakter dynamiczny. Klienci zmieniają się w czasie, ewoluują i w konsekwencji stają się bardziej lub mniej wartościowi w przyszłości. Stąd postuluje się, aby w analizach portfolio klientów zastosować podejście dynamiczne, traktujące portfolio klientów, jako klasyfikację

⁵ J. Jiao, Y. Zhang, *Product portfolio planning with customer – engineering interaction*, IIE Transactions 2005, Vol. 37, s. 801-814.

⁶ K. Rogoziński, *Nowy marketing usług*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998, s.40.

klientów (segmentów klientów) z uwzględnieniem ich obecnej i przyszłej wartości⁷. Analiza portfolio klientów w ujęciu dynamicznym umożliwia taką alokację zasobów firmy, która przyczyni się do wzrostu wartości klientów w przyszłości.

Zarządzanie portfelem klientów obejmuje działania marketingowe nakierowane na pozyskiwanie i utrzymanie najbardziej atrakcyjnych z punktu widzenia danej organizacji klientów. Celem tego procesu jest również odzyskanie utraconych wcześniej klientów, jak również przekształcenie klientów nieatrakcyjnych w takich, którzy w przyszłości będą stanowić wartościowy zasób. Mając na względzie fakt, iż 30% najslabszych klientów obniża o połowę potencjalne zyski przedsiębiorstwa, należy uznać za zasadne podejście, w którym w procesie zarządzania portfelem klientów, przedsiębiorstwa świadomie decydują się na „zniechęcanie” tej grupy klientów do korzystania z ich oferty, a tym samym decydują się na ich utratę.

Zarządzanie portfelem klientów jest istotne bez względu na wielkość przedsiębiorstwa, jednak w przypadku MSP nabiera ono szczególnego znaczenia, stąd jako obszar analiz empirycznych przyjęto w pracy sektor MSP województwa zachodniopomorskiego. Z wyników badań przeprowadzonych przez Zespół Katedry Ekonomii i Zarządzania Przedsiębiorstwem Politechniki Gdańskiej wynika, że głównym wyzwaniem dla MSP jest dostosowanie się do potrzeb i wymagań klientów. Na dalszy plan schodzi maksymalizacja zysku, wprowadzanie nowych produktów, wejście na nowe rynki, minimalizacja kosztów, maksymalizacja przychodów ze sprzedaży⁸. Obserwując taką gradację celów MSP należy uznać, że prawidłowe zarządzanie portfelem klientów nabiera ogromnego znaczenia dla tych przedsiębiorstw.

2. Cele i hipoteza

Zasadniczym celem pracy jest ocena procesu zarządzania portfelem klientów przez małe i średnie przedsiębiorstwa województwa zachodniopomorskiego oraz opracowanie autorskiej koncepcji zarządzania portfelem klientów przez MSP. Przedstawione przesłanki, jak również przyjęte do realizacji cele skłaniają do głębokiej kwerendy literatury i podjęcia badań empirycznych.

⁷ Ch. Homburg, V. Steiner, D. Totzek, *Managing dynamic in a customer portfolio*, Journal of Marketing 2009, vol. 73, September, s.70-89; M.D. Johnson, F. Selnes, *Customer portfolio management: Toward a dynamic theory of exchange relationships*, Journal of Marketing 2004, Vol. 68, April, s. 1-17.

⁸ T. Bławat, *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, Gdańskie Wydawnictwo Naukowe, Gdańsk 2003, s. 151-152.

Studia literaturowe wskazały kierunki rozwoju współczesnych koncepcji zarządzania marketingowego, u podstaw których leżą relacje z klientem. Istotna była analiza teoretycznych podstaw zarządzania portfelem klientów. Zamiarem autora było:

1. Dokonanie analizy marketingu relacyjnego, jako koncepcji zarządzania MSP.
2. Przedstawienie czynników determinujących relacje z klientami.
3. Zdefiniowanie klienta, jako marketingowego zasobu przedsiębiorstwa.
4. Konceptualizacja pojęcia zarządzania portfelem klientów.
5. Analiza istniejących modeli zarządzania portfelem klientów.
6. Teoretyczne ujęcie procesu zarządzania portfelem klientów.

Badania empiryczne skupiały się na dwóch aspektach. Pierwszy aspekt obejmował analizę wpływu otoczenia na działalność marketingową małych i średnich przedsiębiorstw województwa zachodniopomorskiego, określenie jakie czynniki, tworzące niepewną sytuację rynkową w największym stopniu determinują cele i strategie tych podmiotów, analizę umiejętności dostrzegania zagrożeń płynących z otoczenia makro i mikroekonomicznego przedsiębiorstwa oraz umiejętności dostosowywania się przedsiębiorstw do turbulentnego otoczenia.

Druga część badań pierwotnych koncentrowała się na sposobie tworzenia partnerskich relacji z klientami przez MSP województwa zachodniopomorskiego, jako fundamentu w zarządzaniu portfelem klientów, ocenie roli i korzyści zarządzania portfelem klientów w działalności marketingowej przedsiębiorstwa. Istotna była identyfikacja działań podejmowanych przez małe i średnie przedsiębiorstwa województwa zachodniopomorskiego w ramach zarządzania strukturą portfela klientów. Badania pierwotne w tej części miały na celu dostarczenie informacji umożliwiających weryfikację teoretycznego modelu zarządzania portfelem klientów zaproponowanego przez Autora dysertacji w rozdziale drugim.

Mając na uwadze cel pracy w toku badania poszukiwano odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Jakie trendy otoczenia wpływają w największym stopniu na kształt strategii marketingowej MSP?

2. Czy MSP województwa zachodniopomorskiego postrzegają odpowiednie zarządzanie portfelem klientów, jako narzędzie służące utrzymaniu pozycji konkurencyjnej?
3. Jak MSP w województwie zachodniopomorskim budują partnerskie relacje z klientami?
4. Jakie działania w ramach zarządzania strukturą portfela klientów stosują MSP w województwie zachodniopomorskim?
5. Jakie korzyści dla MSP w województwie zachodniopomorskim płyną z prawidłowo zarządzanego portfela klientów?
6. Jak MSP w województwie zachodniopomorskim mogą usprawnić zarządzanie portfelem klientów, aby zwiększyć swoją reaktywność i adaptatywność w warunkach niepewności rynkowej?

Bazując na analizie istniejących koncepcji zarządzania portfelem klientów oraz przeglądzie literatury przedmiotu, zaproponowano autorski teoretyczny model badawczy, który zweryfikowano w toku prowadzonych badań empirycznych.

Analiza literatury przedmiotu oraz wyników wcześniejszych badań prowadzonych wśród MSP, pozwalają na sformułowanie **hipotezy badawczej**, która brzmi: **przedsiębiorstwa sektora MSP województwa zachodniopomorskiego nie podejmują w sposób świadomy kompleksowych działań nakierowanych na budowanie i odpowiednie zarządzanie strukturą portfela klientów. Dlatego istnieje potrzeba wypracowania koncepcji zarządzania portfelem klientów.**

W celu dokładniejszego sprawdzenia prawdopodobieństwa zaistnienia zjawiska opisanego w postawionej hipotezie badawczej sformułowano **hipotezy szczegółowe**:

1. Rosnąca niepewność otoczenia MSP skłania je do kierowania działań na utrzymanie klientów.
2. Możliwości utrzymania pozycji rynkowej MSP poszukują głównie w obniżaniu kosztów działalności.
3. Wielkość przedsiębiorstwa i okres jego funkcjonowania na rynku determinują ilość i rodzaj generowanych informacji o klientach.

4. Wielkość przedsiębiorstwa i okres jego funkcjonowania na rynku determinują zakres działań prowadzonych w ramach segmentacji rynku.

5. Istnieje istotna zależność pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa i okresem funkcjonowania na rynku, a zakresem działań marketingowych podejmowanych w celu optymalizacji portfela klientów.

Praca ma charakter interdyscyplinarny. Swoim zakresem obejmuje zagadnienia z zakresu marketingu, zarządzania, ekonomii oraz finansów. Jej treść stanowi nowy sposób podejścia do zagadnienia, jakim jest zarządzanie portfelem klientów w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. W literaturze relatywnie mało uwagi poświęca się działalności marketingowej małych i średnich przedsiębiorstw. Obszary analizy wartości klienta, tworzenie baz danych czy strategie marketingowe w założeniach kierowane są do dużych przedsiębiorstw, dysponujących zasobami, pozwalającymi wdrażać i realizować ich założenia.

Niniejsza rozprawa wykorzystuje wiedzę z wielu obszarów uczestniczących w kształtowaniu strategii marketingowych MSP. Zgodnie z wiedzą autora, prowadzone rozważania są pierwszą próbą głębokiej analizy wdrożenia przez MSP strategii zarządzania portfelem klientów w celu umocnienia pozycji rynkowej, jako ważnego aspektu funkcjonowania tej grupy przedsiębiorstw.

3. Metody badawcze

Realizacji celów oraz weryfikacji stawianych hipotez posłużył dobór literatury oraz metod badawczych. Rozważania teoretyczne oparte były na szerokiej kwerendzie literatury z zakresu marketingu, zarządzania, ekonomii i finansów. Zarządzanie portfelem klientów, stanowi obszar, który w krajowej literaturze nie podlega jak dotąd głębokiej analizie, z tego powodu sięgnięto do publikacji zagranicznych. Studia literaturowe uzupełnia dokumentacja empiryczna, powstała w toku badań własnych autora, prowadzonych w sektorze MSP województwa zachodniopomorskiego.

Materiał pierwotny zebrano w oparciu o dwie metody badań:

- badania jakościowe w postaci indywidualnych wywiadów pogłębionych (*IDI – Individual Depth Interview*). Wywiady prowadzono w formie częściowo ustrukturyzowanej (*Semi – Structured Interview*), wykorzystując swobodę wypowiedzi, jaką można uzyskać w bezpośredniej interakcji z respondentem,

- badania ilościowe, z wykorzystaniem samodzielnie skonstruowanego narzędzia badawczego. Instrumentem pomiarowym był autorski kwestionariusz ankiety wydrukowany i przeznaczony do samodzielnego wypełnienia przez respondenta.

Celem pierwszej części pracy badawczej (wywiady pogłębione), było uzyskanie szczegółowych informacji od pojedynczego respondenta, bez wpływu osób trzecich⁹. Wybór takiej metody, pozwolił na uzyskanie dodatkowych informacji związanych z przedmiotem badania. Wiele wypowiedzi respondentów, wzbogacanych było przykładami działań marketingowych prowadzonych przez firmy. Stanowiły one niezwykle interesujące uzupełnienie badań ilościowych. Warto podkreślić, że swoboda wypowiedzi respondentów, pozwoliła poznać specyficzne uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw sektora MSP województwa zachodniopomorskiego. Nie bez znaczenia pozostawał również fakt, że przedmiot badania, interesujący z punktu widzenia funkcjonowania firmy, jej obecnej i przyszłej pozycji konkurencyjnej, zachęcał respondentów do udzielania informacji¹⁰. Wszystkie wywiady w ilości 27, prowadzone były osobiście przez autora rozprawy. Rozmówcami byli właściciele firm, dyrektorzy działów sprzedaży i kierownicy działów handlowych. Okazją do ich przeprowadzenia były branżowe targi odbywające się na terenie województwa zachodniopomorskiego w okresie od stycznia do sierpnia 2017¹¹.

Przed przystąpieniem do badań zasadniczych (ilościowych), w miesiącu lutym i marcu 2017 roku, autor przeprowadził badanie pilotażowe na celowo dobranej zbiorowości 22 firm. Zamierzeniem badań pilotażowych była weryfikacja

⁹ J. Marak, *Metody jakościowe gromadzenia danych o nabywcach* (w:) K. Mazurek-Lopacińska (red.): *Badania marketingowe, Metody, techniki i obszary aplikacji na współczesnym rynku*, PWN, Warszawa 2016, s. 129-169.

¹⁰ Jak pisze A.M. Nikodemka - Wołowik, badaczka obowiązuje określone reguły postępowania wobec respondentów. W szczególności istotne jest zabezpieczenie informacji o każdym respondencie przed ich trafeniem do komercyjnych banków danych bez jego zgody. Badacz zobowiązany jest takiego prowadzenia badania, aby nie służyło ono celom komercyjnym lub reklamowym. Badacz ma obowiązek zapewnienia pełnej anonimowości respondentów. Istotne jest również przestrzeganie prawa respondent do chęci przerwania badania w każdym momencie bez podania przyczyn z jego strony. W przypadku wykorzystania nośników informacji i nagrywania przebiegu badania, istnieje obowiązek poinformowania respondenta o tym fakcie (z wyłączeniem miejsc publicznych) oraz zapewnienie respondentowi możliwości obejrzenia lub odsłuchania zarejestrowanego materiału, jak również usunięcia i zniszczenia tych fragmentów, których respondent nie zechce upubliczniać, A.M. Nikodemka-Wołowik, *Jakościowe badania marketingowe*, PWE, Warszawa 1999, s. 69-70.

¹¹ W celu przeprowadzenia wywiadów z przedstawicielami MSP województwa zachodniopomorskiego, autor odwiedził: targi gastronomiczne Gastro Hotel odbywające się w dniach 07-08.03. 2017 r. w Kołobrzegu, targi Dom i Ogród odbywające się w dniach 25-26.03.2017 r. w Koszalinie targi BUD-GRYF odbywające się w Szczecinie w dniach 31.03.-02.04. 2017 r. oraz targi Hausmesse odbywające się w dniach 06-08.06.2017 r. w Szczecinku.

merytoryczności pytań zawartych w kwestionariuszu, stopnia ich komunikatywności i zrozumienia, jak również prawidłowości interpretacji przedstawionych w nich zagadnień oraz układu pytań w kwestionariuszu. Zebrane od respondentów ankiety i analiza uwag respondentów oraz zawartych w nich informacji wskazała potrzebę dokonania niewielkich poprawek w zakresie ilości stron oraz drobnych korekt edytorskich. Wersja kwestionariusza po dokonanych poprawkach została przedstawiona trzem respondentom, którzy nie zgłosili dalszych uwag. Badanie zasadnicze przeprowadzone zostało w miesiącach marzec 2017 – styczeń 2018 na terenie województwa zachodniopomorskiego.

W badaniu ilościowym jako metodę badawczą wykorzystano metodę ankietową. Jako kanał do komunikacji z respondentami wykorzystano przesyłkę pocztową oraz e-mailową, a instrumentem pomiarowym był autorski kwestionariusz ankiety wydrukowany i przeznaczony do samodzielnego wypełniania przez respondenta.

Kwestionariusz ankiety składał się z trzech części. Część wstępna służyła identyfikacji celów, jakie MSP stawiają sobie aby utrzymać pozycję konkurencyjną w warunkach niepewności rynkowej. Część główna służyła identyfikacji i ocenie procesu zarządzania portfelem klientów przez MSP, część trzecia miała dostarczyć informacji o różnicach między respondentami należącymi do różnych grup i klasyfikacji badanych podmiotów¹². W kwestionariuszu ankiety zawarto głównie pytania zamknięte wykorzystujące kafeterię dysjunktywną, pozwalającą na dokonanie tylko jednego wyboru odpowiedzi. W celu poznania stopnia i natężenia postaw i ocen respondentów, wykorzystano kafeterię koniunktywną, pozwalającą na dokonanie wyboru przynajmniej dwóch wariantów oraz pytania półotwarte. Istotną rolę w kwestionariuszu odgrywały pytania macierzowe (tabelaryczne) oraz pytania filtrujące. Dla celów identyfikacyjnych grup przedsiębiorstw, wykorzystano pytania metryczkowe, w których zastosowane skale przedziałowe oraz 5-stopnią skalę Likerta w pytaniu dotyczącym oceny pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. W pytaniach zamkniętych pomiaru istotności cech czynników wpływających na funkcjonowanie przedsiębiorstwa dokonano poprzez skalowanie zrównoważone, wykorzystując 5 – stopniową skalę Likerta (pytania dotyczące opinii i postaw respondentów w obszarze prowadzonych działań marketingowych). W kwestionariuszu ankiety wykorzystano

¹² P. Hauge, *Badania marketingowe. Planowanie, metodologia i ocena wyników*, Helion, Gliwice 2006., s. 157-158.

również pytania wielokrotnego wyboru, których zadaniem było odkrycie możliwie wszystkich ważnych dla respondenta aspektów.

Kwestionariusz ankiety obejmował 25 pytań głównych oraz 7 pytań metryczkowych. Część główna składała się z 14 pytań macierzowych, 5 pytań wielokrotnego wyboru oraz 6 pytań jednokrotnego wyboru. Ankieta stanowi załącznik 2 rozprawy. Układ pytań zawartych w kwestionariuszu odpowiadał etapom zaproponowanej przez autora, w teoretycznej części rozprawy, koncepcji zarządzania strukturą portfela klientów. Swoim zakresem obejmowały one działania związane z systemem informacji marketingowej *SIM* funkcjonującym w przedsiębiorstwie, jako niezbędnym narzędziem do podejmowania decyzji marketingowych realizujących strategię przedsiębiorstwa. Respondenci pytani byli również o sposoby tworzenia bazy danych, sposoby kreowania relacji z klientami, kryteria segmentacji klientów oraz działania marketingowe, jakie podejmują w swoich przedsiębiorstwach w celu efektywnego zarządzania portfelem klientów.

Populację badawczą stanowiły aktywne przedsiębiorstwa w województwie zachodniopomorskim, które spełniły następujące założenia badawcze:

- klasa wielkości przedsiębiorstw: mikro, małe i średnie, zbiorowość podmiotów gospodarczych zatrudniających do 249 pracowników;
- forma prawna wg. identyfikatorów GUS
- rodzaj prowadzonej działalności – przedsiębiorstwa zaklasyfikowane wg sekcji PKD (z badania wyłączone zostały sekcje: A, D, K, L, M, N, O, Q, R, T, I, U).
- zasięg terytorialny – przedsiębiorstwa prowadzące działalność na terenie województwa zachodniopomorskiego.

Badanie pierwotne ilościowe zostało przeprowadzone w oparciu o operat odwzorowujący badaną zbiorowość statystyczną. W celu zapewnienia dotarcia do każdej jednostki populacji autor korzystał z danych firm zarejestrowanych w bazie REGON. Z uwagi na cel badania, jego podmiotem były tylko aktywne przedsiębiorstwa należące do sektora MSP. Badanie zostało przeprowadzone na reprezentatywnej próbie firm należących do analizowanej zbiorowości, której liczebność wynosiła $N=1270$ przedsiębiorstw. W doborze próby została wykorzystana procedura doboru losowo-warstwowa. Zastosowanie metody wieloetapowej odpowiadało potrzebie reprezentatywności populacji. Wykorzystanie wyłącznie losowego doboru próby uniemożliwiłoby bowiem zachowanie faktycznej struktury istniejącej populacji MSP, co z kolei czyniłoby niemożliwym dalsze wnioskowanie

statystyczne. Jak wskazują wcześniejsze analizy struktury populacji MSP w województwie zachodniopomorskim, ponad 96% tej grupy, reprezentowane jest przez mikro przedsiębiorstwa, co minimalizuje reprezentowanie małych i średnich firm w populacji generalnej.

Autor rozesłał drogą pocztową do wylosowanych przedsiębiorstw 1270 ankiet, skierowanych bezpośrednio do właścicieli firm lub osób odpowiedzialnych za prowadzenie działań marketingowych. Każda przesyłka zawierała list przewodni wyjaśniający cel badań, adresowany do osoby odpowiedzialnej za wypełnienie kwestionariusza, kwestionariusz ankiety oraz zaadresowaną i opłaconą kopertę zwrotną. Każdorazową wysyłkę ankiety do firmy autor poprzedzał krótką rozmową telefoniczną lub wysyłał zaproszenie do wzięcia udziału w badaniu drogą elektroniczną.

Ze względu na niewielki zwrot ankiet wysyłanych drogą pocztową, autor zdecydował się na powtórzenie wysyłki do wylosowanych firm, co znacznie podwyższyło zaplanowane koszty badania. W celu zwiększenia skuteczności działań, autor wykorzystał również metodę ankiety dostępnej on-line, przyjmując założenie, że wykorzystanie nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych staje się coraz powszechniejsze w badaniach marketingowych. Kwestionariusz ankiety został umieszczony na stronie www.interankiety.pl, gdzie dostępny był w okresie 13.09.2017 do 13.10.2017. W okresie rozesłano 415 e-maili z zaproszeniem do udziału w badaniu, podając w załączeniu link do ankiety: <https://www.interankiety.pl/i/kvLzn3qW>. Z zaproszenia nie skorzystał żaden respondent.

Mając na uwadze czas, który w tego typu badaniach jest niezwykle istotny, jak również niską skuteczność wykorzystania przesyłek pocztowych oraz badania on-line, autor zdecydował się na osobisty kontakt z respondentami. Na korzyść takiego rozwiązania przemawiał również fakt, że podmiotem badania były przedsiębiorstwa zlokalizowane na terenie jednego województwa, co w znacznym stopniu ułatwiło wykorzystanie tej metody. W okresie od października do stycznia autor przejechał ponad 2000 km w celu pozyskania ankiet.

Wykorzystanie trzech metod, pozwoliło uzyskać zwrot kwestionariuszy od 203 respondentów. W wyniku przeprowadzonej weryfikacji zgromadzonego materiału badawczego, pod względem poprawności i rzetelności, ostatecznie uzyskano próbę badawczą na poziomie 181 sztuk tj. 14 %. Próba przedstawia się następująco: 68 przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu stanowiły podmioty gospodarcze

zatrudniające poniżej 10 osób, co stanowiło blisko 38% badanych firm, 78 przedsiębiorstw zatrudniających poniżej 50 osób, co stanowiło ponad 43% oraz 35 firm zatrudniających poniżej 250 osób, co stanowiło nieco powyżej 19%.

Do analizy wyników badań pierwotnych wykorzystano podstawowe mierniki statystyczne, służące do charakterystyki poszczególnych zbiorów danych:

- miary tendencji centralnych: wartość średnia i mediana,
- miary rozproszenia: odchylenie standardowe,
- test Chi-kwadrat na poziomie istotności 0,05,
- współczynnik V Cramera do pomiaru siły związków między zmiennymi o charakterze nominalnym,
- analizę wariancji ANOVA służącą do testowania średnich w niezależnych grupach.

Dla wszystkich testów przyjęto graniczny poziom istotności $p = 0,05$. Na potrzeby przeprowadzenia analiz statystycznych wykorzystano program SPSS STATISTICS 24 (IBM, USA).

4. Struktura pracy

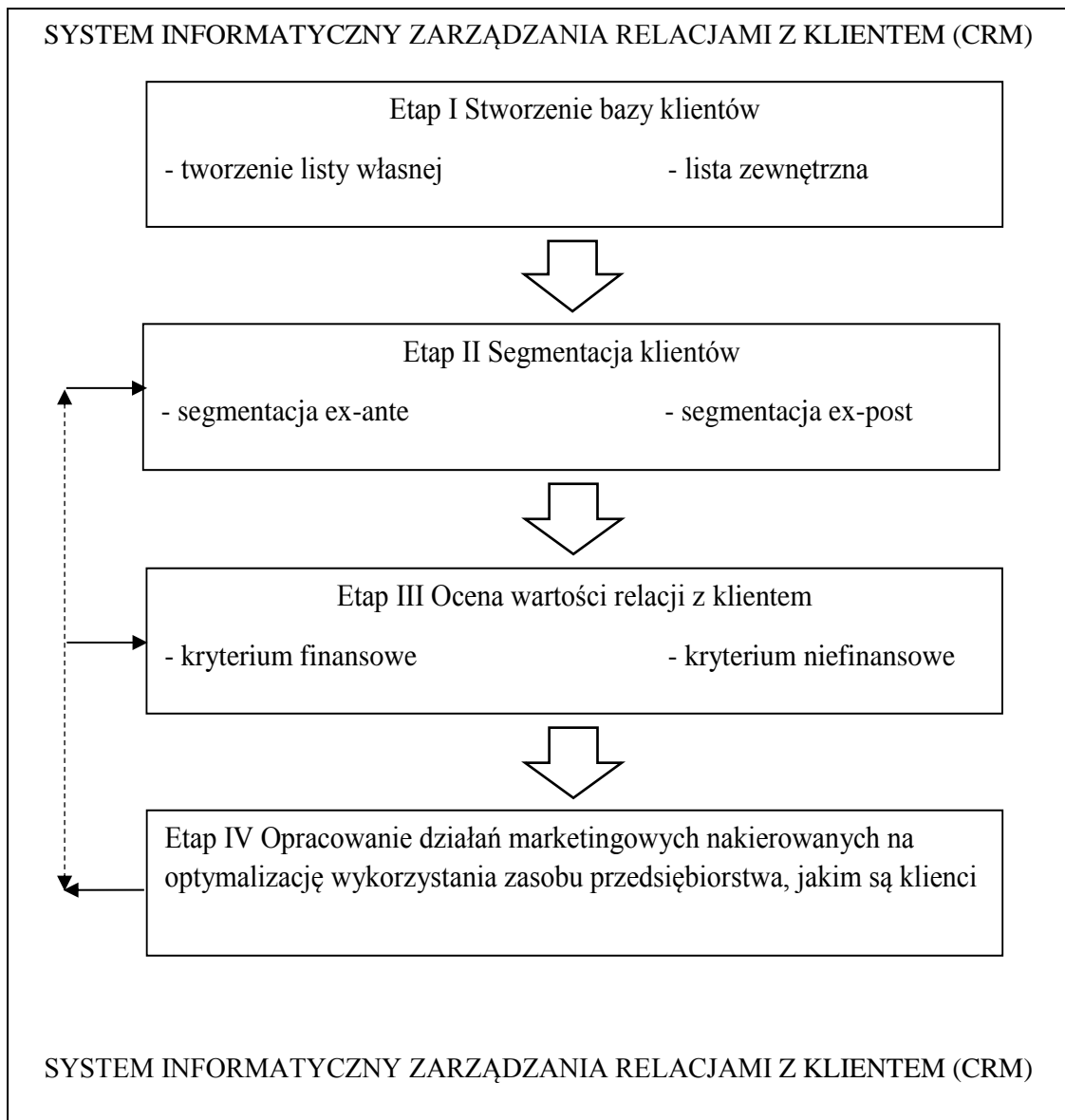
Struktura rozprawy została przyporządkowana osiągnięciu założonych celów pracy oraz weryfikacji przyjętej hipotezy badawczej. Praca składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów oraz zakończenia.

W pierwszym rozdziale podjęto studia nad założeniami współczesnej koncepcji zarządzania marketingowego. Rozważania rozpoczęto od analizy roli marketingu relacyjnego w koncepcji zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami. W dalszej części dokonano konceptualizacji pojęcia relacja oraz wskazano najważniejsze jej determinanty. Istotną treścią rozdziału pierwszego jest konceptualizacja klienta, jako marketingowego zasobu przedsiębiorstwa. Prowadzone rozważania wskazały istotne korzyści dla przedsiębiorstwa wynikające z nawiązania relacji z klientem.

Rozdział drugi pracy, jest dyskusją nad teoretycznymi podstawami zarządzania portfelem klientów. Treść rozdziału systematyzuje wiedzę na temat procesów zachodzących w obszarze zarządzania portfelem klientów. Rozważania rozpoczęto od analizy istoty zarządzania portfelem klientów w marketingowej koncepcji działania przedsiębiorstwa. Wskazano najistotniejsze obszary wykorzystania analiz portfelowych w marketingu. W dalszej części rozdziału dokonano analizy istniejących modeli zarządzania portfelem klientów. Przegląd koncepcji usystematyzował szereg

podejść do przygotowania analizy portfela klientów, prezentujących odmienne kierunki ich rozwoju. Bazując na wcześniejszych rozważaniach stworzony został autorski, teoretyczny model procesu zarządzania portfelem klientów – rysunek 1, którego weryfikacja empiryczna ma miejsce w rozdziale czwartym i piątym. W zaprezentowanym modelu teoretycznym, pokazane zostały jego główne elementy i działania istotne dla prawidłowego przebiegu procesu zarządzania portfelem klientów.

Rysunek 1. Autorska koncepcja procesu zarządzania strukturą portfela klientów



Źródło: Opracowanie własne

Rozdział trzeci zawiera rozważania na temat metodyki i obszarów badań prowadzonych wśród MSP. Wskazano źródła informacji na temat funkcjonowania

MSP, jako podmiotu rozważań teoretycznych i praktycznych, dokonując ich podziału na wtórne i pierwotne. W rozdziale scharakteryzowano także MSP funkcjonujące w województwie zachodniopomorskim, jako podmiot badań empirycznych, których wyniki zostały zaprezentowane w dalszej części pracy. Za ważne uznano wskazanie kryteriów definiujących małe oraz średnie przedsiębiorstwa. Dokonano szczegółowej analizy sektora MSP w województwie zachodniopomorskim w latach 2010-2014, uwzględniając strukturę wytwarzania wartości dodanej brutto, strukturę podmiotów według wybranych sekcji PKD, produkcję sprzedaną, liczbę aktywnych przedsiębiorstw sektora, strukturę zatrudnienia, wyniki finansowe oraz rentowność brutto. W rozdziale trzecim przedstawiono również założenia metodyczne badań własnych autora.

Treść kolejnych dwóch rozdziałów stanowi syntezę wyników badań empirycznych przeprowadzonych wśród MSP województwa zachodniopomorskiego. W czwartym rozdziale uwagę skoncentrowano na koncepcji zarządzania marketingowego w badanych przedsiębiorstwach. Dokonano analizy wpływu zmian otoczenia na ich działalność marketingową. Wskazano, jakie czynniki tworzące niepewną sytuację rynkową w największym stopniu determinują cele i strategie tych podmiotów. Istotną częścią rozdziału jest eksploracja umiejętności dostrzegania zagrożeń płynących z otoczenia przedsiębiorstwa oraz umiejętność dostosowywania się przedsiębiorstw do turbulentnego otoczenia. Ta część pracy zawiera również opis czynników determinujących konkurencyjność MSP w województwie zachodniopomorskim. W rozdziale czwartym przeprowadzono analizę działań nakierowanych na kształtowanie relacji z klientem w działalności marketingowej badanych przedsiębiorstw.

Rozdział piąty jest syntezą badań empirycznych w zakresie zarządzania portfelem klientów przez MSP województwa zachodniopomorskiego. Za podstawę rozważań przyjęto pogłębioną analizę sposobów kształtowania portfela klientów przez poddane badaniu przedsiębiorstwa. Ocenie poddano sposoby generowania informacji o klientach, działania firm w zakresie identyfikacji grup klientów oraz aktywności w zakresie oceny atrakcyjności klientów/grup klientów. Istotną częścią syntezy jest ocena podejmowanych decyzji i działań marketingowych w celu optymalizacji portfela klientów. Weryfikacja w toku badań teoretycznego modelu zarządzania

portfelem klientów przedstawionego w rozdziale drugim, stworzyła fundamenty zaprezentowanej koncepcji zarządzania portfelem klientów.

W zakończeniu pracy przedstawiono szereg wniosków wynikających z prowadzonych badań zarówno w części teoretycznej, jak i empirycznej. Dokonano weryfikacji postawionych hipotez szczegółowych oraz hipotezy głównej.

5. Rezultaty poznawcze rozprawy

Przeprowadzone badania empiryczne pozwoliły na wyciągnięcie wniosków dotyczących sposobu zarządzania portfelem klientów przez małe i średnie przedsiębiorstwa województwa zachodniopomorskiego oraz udzielenie odpowiedzi na postawione w dysertacji pytania badawcze.

Po pierwsze, przyjmując że zmiany otoczenia determinują działalność marketingową firmy, przeprowadzone badania empiryczne pozwalają wnioskować, że przedsiębiorstwa sektora MSP w województwie zachodniopomorskim dostrzegają potrzebę stałej jego obserwacji, jako istotnej determinanty swojej działalności i rozwoju. O ile makrootoczenie i zmiany w nim zachodzące nie wyznaczają ważnego kierunku analiz prowadzonych przez MSP, o tyle mikrootoczenie silnie warunkuje cele i strategie ich funkcjonowania. Generując szanse i zagrożenia dla bieżącej działalności, jest ono obiektem dużego zainteresowania i systematycznej obserwacji dla większości przedsiębiorstw. Czynniki takie, jak: rosnące wymagania klientów i wzrost poziomu konkurencji w największym stopniu wpływają na kształt strategii marketingowej MSP. Blisko 98% badanych przedsiębiorstw wskazuje, że w sytuacji niepewności otoczenia, najważniejszym wyzwaniem stojącym przed nimi jest stworzenie i utrzymanie trwałych relacji z obsługiwanymi klientami. Dla większości przedsiębiorstw istotne jest pozyskiwanie nowych nabywców, trwały wzrost przychodów, działania zgodne z zasadami etyki, stworzenie silnej marki i pozytywnego wizerunku, elastyczność działania oraz zdolność dostosowywania się do otoczenia.

Po drugie, turbulencje otoczenia, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa sektora MSP w województwie zachodniopomorskim determinuje potrzebę posiadania w marketingowej koncepcji działania narzędzia, służącego utrzymaniu pozycji konkurencyjnej tych podmiotów. Przedstawiona w rozdziale drugim rozprawy teza, że koncepcja zarządzania strukturą portfela klientów jest narzędziem służącym

utrzymaniu pozycji konkurencyjnej nie została w pełni potwierdzona w MSP województwa zachodniopomorskiego. Wyniki badań własnych wskazują, że sposobów utrzymania pozycji konkurencyjnej badane firmy poszukują głównie w działaniach nakierowanych na obniżanie kosztów funkcjonowania, podwyższaniu wartości produktu/usługi. Staranne zarządzanie bazą klientów, świadome koncentrowanie się na określonym segmencie klientów, rezygnacja z nieopłacalnych klientów (elementy procesu zarządzania portfelem klientów), nie są postrzegane jako kluczowe dla utrzymania pozycji konkurencyjnej.

Po trzecie, badania własne wskazały, że MSP województwa zachodniopomorskiego postrzegają klienta, jako najważniejszy niematerialny zasób decydujący o przewadze konkurencyjnej. Poddane obserwacji przedsiębiorstwa deklarują, że realizowane strategie marketingowe opierają się na kształtowaniu partnerskich relacji z klientami. W procesie budowania partnerskich relacji z klientami podejmowane są przede wszystkim działania doskonalące obsługę klienta oraz jakość usług przed i posprzedażowych. Istotne są również działania dopasowujące ofertę do indywidualnych potrzeb klientów oraz utrzymywanie systematycznej dwukierunkowej komunikacji z klientami. Kreowanie partnerskich relacji z klientami w mniejszym stopniu odbywa się poprzez pełne zaspokajanie potrzeb i oczekiwań klientów, odpowiednie pozycjonowanie oferty w świadomości klientów, indywidualizację polityki cenowej czy kreowanie i komunikowanie wyjątkowej wartości dla klientów. W procesie tworzenia partnerskich relacji raczej pomija się nakreślanie ścieżki rozwoju klienta i korzyści z tego wynikających dla niego. Badane podmioty nie podejmują również działań nakierowanych na oferowanie innowacyjnych produktów i usług oraz nie angażują swoich klientów w proces współtworzenia.

Po czwarte, proces zarządzania portfelem klientów zaprezentowany na rysunku 1, obejmuje szereg działań w obrębie jego struktury. Przedstawiona koncepcja zarządzania portfelem klientów nie została w pełni potwierdzona w toku badań empirycznych. Dla procesów w niej zachodzących punktem wyjściowym jest baza klientów. Wyniki badań empirycznych wskazują, że zdecydowana większość MSP województwa zachodniopomorskiego posiada bazę klientów. Tworzona jest ona w oparciu o własne działania, zmierzające do pozyskiwania klientów i wiedzy o nich. Ważną konkluzją jest to, że informacje zawarte w bazie klientów, nie w pełni realizują potrzeby działań nakierowanych na prawidłowe zarządzanie strukturą obsługiwanych

klientów. Zasób wiedzy będącej w dyspozycji badanych podmiotów spełnia raczej niezbędną rolę w prowadzeniu bieżącej działalności handlowej. Badane podmioty w niewielkim stopniu wykorzystują zawarte w niej dane do analizy zachowań klientów i oceny wartości poszczególnych klientów. Nie są one wykorzystywane również w procesie segmentacji klientów, jako narzędzie optymalizacji struktury portfela klientów. Wyniki badań empirycznych wskazują, iż tylko niewielki odsetek MSP województwa zachodniopomorskiego podejmuje działania nakierowane na podział klientów na jednorodne grupy. Istotną refleksją płynącą z prowadzonych przez autora badań jest teza, że podejmując działania w obszarze zarządzania strukturą portfela klientów, połowa badanych podmiotów nie dokonuje oceny atrakcyjności / wartości obsługiwanych klientów. Z kolei te przedsiębiorstwa, które taką ocenę przeprowadzają nie wykorzystują w analizach bardzo istotnego czynnika, jakim jest behawioryzm nabywców. Tym samym MSP województwa zachodniopomorskiego, pozbawiają się szans na właściwą predykcję atrakcyjności/wartości klienta w przyszłości. Można więc postawić tezę, że podejmując decyzje w zakresie alokacji działań nakierowanych na optymalizację wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa, badane podmioty nie uwzględniają paradygmatu tzw. wartości życiowej klienta. Świadome zarządzanie portfelem klientów nie potwierdziło się również w obszarze systemów wspomagania procesów zarządczych w MSP województwa zachodniopomorskiego. Istota procesu zarządzania strukturą portfela klientów tkwi w gromadzeniu, przetwarzaniu, klasyfikowaniu i kategoryzowaniu posiadanych informacji o klientach. Skuteczne i efektywne przeprowadzenie tych działań umożliwia środowisko systemów informatycznych (CRM). Badane podmioty nie wdrażają niezbędnych narzędzi, które stają się coraz powszechniejsze, a dostęp do nich łatwiejszy.

Po piąte, przeprowadzone badania dały asumpt do stwierdzenia, że MSP województwa zachodniopomorskiego dostrzegają wiele korzyści zarówno w obszarze finansowym, jak niefinansowym z tytułu kształtowania odpowiedniej struktury obsługiwanych klientów. W obszarze stricte finansowym, dla badanych firm wyrażają się one wzrostem przychodów i zysków oraz obniżką kosztów działań. Z kolei w obszarze niefinansowym obejmują one: wzrost zadowolenia klientów, wzrost ich zaufania i zaangażowania, polepszenie komunikacji z klientem, pełniejsze zaspokojenie ich potrzeb, wzrost zdolności organizacyjnych, ograniczenie ryzyka współpracy.

Po szóste, turbulentne otoczenie, w którym działają małe i średnie przedsiębiorstwa województwa zachodniopomorskiego wymaga od nich zmiany podejścia do zarządzania portfelem klientów. Wyniki badań własnych i ich dogłębna analiza wskazują na potrzebę usprawnienia istniejących procesów zarządzania portfelem klientów. W obszarze budowania bazy klientów, istotne jest wykorzystanie wielu metod doboru i selekcji klientów. Kluczowe jest utrzymanie saturacji bazy klientów na poziomie odpowiadającym możliwościom przedsiębiorstwa w skutecznym zaspokajaniu ich potrzeb. Wskazane jest agregowanie informacji adekwatnych do skutecznej realizacji procesu zarządzania portfelem klientów np. potrzeby, możliwości nabywcze i rentowność poszczególnych klientów, koszty obsługi poszczególnych klientów/segmentów klientów, historia kontaktów z klientem, wysokość marży realizowanej na poszczególnych klientach/segmentach klientów, statystyka reklamacji. Przedsiębiorstwa powinny prowadzić segmentację klientów w oparciu o ustalone kryteria, dające szansę na stworzenie pełnego obrazu stopnia atrakcyjności klienta/grupy klientów dla firmy. Przeprowadzona analiza marketingowych czynników determinujących segmentację klientów na rynkach B2C wykazała zdecydowaną przewagę wykorzystania kryterium segmentacji związanego z warunkami zakupu produktów (czas zakupu, charakter zakupu, częstotliwość zakupu, wartość jednorazowego zakupu). Mniejsze znaczenie, badane przedsiębiorstwa nadały zmiennym istotnym w kontekście zarządzania portfelem klientów. Należą do nich: oferowanie korzyści (wiedza o produkcie, postrzegane korzyści z zakupu, predyspozycje). Jako mało istotne, badane przedsiębiorstwa wskazały również kryterium ekonomiczne, wzorce konsumpcji, kryterium geograficzne, demograficzne oraz kryterium społeczne. Z kolei na rynkach instytucjonalnych zdominowanych przez przedsiębiorstwa (B2B), segmentacja prowadzona jest zazwyczaj według: kryterium empiograficznego, kryterium podejścia do zakupu, kryterium preferencji zakupów, kryterium osobowego. Uzyskane wyniki wskazują, iż MSP województwa zachodniopomorskiego najczęściej wykorzystują kryterium bazujące na czynnikach sytuacyjnych (pilność potrzeby zakupu, specjalne zastosowania, wielkość zamówienia). Jako mniej ważne wskazano kryterium opisujące podejście do zakupu oraz zachowania zakupowe klientów, które są kluczowe w kontekście zarządzania portfelem klientów. Postuluje się, aby działania segmentacyjne poprzedzić mapowaniem rynku, obrazującym łańcuch przepływu produktów i usług. W celu usprawnienia procesu segmentacji klientów przedsiębiorstwa mogą równolegle

wykorzystywać metodę ex-ante oraz ex-post. Mając na uwadze, istotność procesu oceny atrakcyjności / wartości klientów / grup klientów dla firmy, wskazanym jest przyjęcie i wdrożenie metody, która z jednej strony pozwala firmie definiować klientów wartościowych, z drugiej strony spełni jej oczekiwania i możliwości jej prowadzenia. Wyniki przeprowadzonych analiz wskazują, że oceniając atrakcyjność klientów/grup klientów MSP województwa zachodniopomorskiego najczęściej wykorzystują kryterium częstotliwości dokonywania zakupu przez klienta. Istotny jest również okres współpracy z klientem. Rzadziej ocena atrakcyjności klientów prowadzona jest w oparciu o warunki kontraktów handlowych, jednorazową wartość zakupu czy obecną wartość klienta. Małe i średnie przedsiębiorstwa województwa zachodniopomorskiego rzadko wykorzystują w procesie oceny atrakcyjności klientów kryterium rentowności, szanse rozwoju relacji z klientem, udział klienta w portfelu produktów czy wartość klienta w przyszłości. Do bardzo rzadko wykorzystywanych w ocenie atrakcyjności klienta/grup klientów zaliczyć należy również metodę oceny kosztów obsługi klienta, oceny ryzyka jego utraty, ilość rekomendacji oraz ocenę cyklu życia klienta. Można więc postawić tezę, że dokonując oceny atrakcyjności klienta/grup klientów, badane przedsiębiorstwa nie wykorzystują metod istotnych dla prawidłowego zarządzania portfelem klientów. W obszarze projektowania i alokacji działań marketingowych, kluczowe jest prowadzenie równoległe działań we wszystkich obszarach kreowania i utrzymania relacji.

Analiza wyników badań pozwoliła również na weryfikację przyjętych szczegółowych hipotez badawczych.

Hipoteza szczegółowa H1: Rosnąca niepewność otoczenia MSP skłania je do kierowania działań na utrzymanie klientów.

Potwierdzona

Analiza wyników badań ankietowych oraz analiza wyników wywiadów pogłębionych pozwala potwierdzić szczegółową hipotezę badawczą twierdzącą, że *rosnąca niepewność otoczenia MSP skłania je do kierowania działań na utrzymanie klientów*. Blisko 98% firm wskazuje, że w sytuacji niepewności otoczenia, właśnie stworzenie i utrzymanie trwałych relacji z klientem jest najważniejszym wyzwaniem przed jakim stoją. W tym celu podejmowane są między innymi działania zmierzające do podwyższenia wartości produktów/usług oferowanych klientom. Większość

badanych przedsiębiorstw prowadzi działania nakierowane na dbałość o doskonałą obsługę klientów. W badanej grupie podmiotów gospodarczych istotne znaczenie ma również jakość usług zarówno przed, jak i posprzedażowych. Należy jednocześnie podkreślić, że małe i średnie przedsiębiorstwa województwa zachodniopomorskiego podejmują szereg działań dostosowawczych, które nie są wynikiem antycypowania zmian w otoczeniu. Ich zachowania reaktywne i adaptatywne są raczej efektem swoistego instynktu samozachowawczego, który pozwala im dostosować swoją strategię do zmiennych i niepewnych warunków funkcjonowania.

Hipoteza szczegółowa H2: Możliwości utrzymania pozycji rynkowej MSP poszukują głównie w obniżaniu kosztów działalności.

Potwierdzona

Przeprowadzona analiza wyników badań własnych pozwala potwierdzić przyjętą hipotezę badawczą. Na poziomie badanej populacji ponad 80% małych i średnich przedsiębiorstw w celu utrzymania pozycji konkurencyjnej na rynku, dąży do obniżania kosztów funkcjonowania. Możliwe jest to głównie ze względu na fakt, iż grupa małych i średnich przedsiębiorstw charakteryzuje się dobrym rozpoznaniem obszarów będących źródłem powstawania kosztów.

Hipoteza szczegółowa H3: Wielkość przedsiębiorstwa i okres jego funkcjonowania na rynku determinują ilość i rodzaj generowanych informacji o klientach.

Potwierdzona częściowo

Interpretując wyniki badań, należy odrzucić część hipotezy zakładającą istnienie różnic, jeśli chodzi o ilość i rodzaj generowanych informacji o klientach w przekroju przedsiębiorstw wyodrębnionych według roku rozpoczęcia działalności. Częściowe odrzucenie hipotezy badawczej wynika z faktu, iż nie wystąpiły istotnie statystyczne różnice w posiadaniu informacji o klientach w analizowanych podgrupach. Jednak częściowe potwierdzenie hipotezy ma miejsce w odniesieniu do różnic w zakresie generowania informacji o klientach w przekroju przedsiębiorstw wyodrębnionych według liczby zatrudnionych osób. Istotną statystycznie różnicę między przedsiębiorstwami o różnej wielkości zidentyfikowano w zakresie informacji dotyczących wartości zakupu poszczególnych klientów ($p < 0,05$). Istotną statystycznie różnicę zidentyfikowano również w zakresie generowania informacji o liczbie

produktów z oferty firmy nabywanych przez poszczególnych klientów/segmenty klientów ($p < 0,05$), jak również o poziomie zadłużenia klientów oraz zgłaszanych przez klientów pytań, problemów i uwag ($p < 0,05$).

Hipoteza szczegółowa H4: Wielkość przedsiębiorstwa i okres jego funkcjonowania na rynku determinują zakres działań prowadzonych w ramach segmentacji rynku.

Potwierdzona częściowo

Uzyskane wyniki uprawniają do częściowego potwierdzenia hipotezy zakładającej wystąpienie zależności w zakresie prowadzonych działań w ramach segmentacji rynku pomiędzy przedsiębiorstwami o różnej wielkości. Wyniki testu chi-kwadrat ($X^2 = 42,77$; $p < 0,001$; V Cramera = 0,49) potwierdzają, że wielkość przedsiębiorstwa determinuje prowadzenie działań w zakresie segmentacji rynku. Hipoteza została częściowo odrzucona w odniesieniu do prowadzonych działań w ramach segmentacji rynku przez przedsiębiorstwa o odmiennym okresie funkcjonowania na rynku. Wyniki testu chi-kwadrat ($X^2 = 4,91$; $p = 0,43$; V Cramera = 0,16) wykazują, iż nie występuje zależność w zakresie prowadzonych działań segmentacji rynku, a rokiem założenia firmy.

Hipoteza szczegółowa H5: Istnieje istotna zależność pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa i okresem jego funkcjonowania na rynku, a zakresem działań marketingowych związanych z optymalizacją portfela klientów.

Potwierdzona częściowo

Interpretując wyniki badań, należy częściowo potwierdzić hipotezę zakładającą istnienie istotnej zależności pomiędzy zakresem działań marketingowych związanych z optymalizacją portfela klientów, a okresem funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku. Istotną statystycznie różnicę w tym zakresie zidentyfikowano w obszarze indywidualizacji i personalizacji obsługi klientów ($p < 0,05$). Istotną statystycznie różnicę zidentyfikowano również w zakresie tworzenia dogodnych warunków współpracy z klientami ($p < 0,05$). Ponadto częściowe potwierdzenie hipotezy szczegółowej, wiąże się również z istotnymi statystycznie różnicami pomiędzy przedsiębiorstwami o różnej wielkości, a zakresem działań marketingowych związanych z optymalizacją portfela klientów. Wystąpienie istotnych statystycznie różnic stwierdzono w zakresie działań związanych z wdrażaniem systemów

redukcją kosztów/wysiłek klienta niezbędny do nabycia produktów i usług, np.: strony internetowe, infolinie, obsługa klienta ($p < 0,05$), w zakresie wdrażania programów lojalnościowych ($p < 0,01$), klubów klienta ($p < 0,05$) oraz w zakresie działań angażujących klientów we współtworzenie produktów i usług ($p < 0,05$).

Wartość poznawcza przeprowadzonych analiz oraz weryfikacji hipotez cząstkowych pozwala na pozytywną weryfikację hipotezy głównej, zakładającej, że **przedsiębiorstwa sektora MSP województwa zachodniopomorskiego nie podejmują w sposób świadomy kompleksowych działań nakierowanych na budowanie i zarządzanie strukturą portfela klientów. Dlatego istnieje potrzeba wypracowania koncepcji zarządzania portfelem klientów.**

Uzyskane wyniki badań uprawniają do przyjęcia tezy, że prowadzone przez przedsiębiorstwa sektora MSP województwa zachodniopomorskiego działania nakierowane na budowanie i zarządzanie portfelem klientów nie mają charakteru świadomego i kompleksowego. Weryfikacja empiryczna zaprezentowanego w rozprawie autorskiego, teoretycznego modelu zarządzania strukturą portfela klientów (rysunek 1) pozwala po pierwsze wskazać, że ocena czynników otoczenia prowadzona przez badane podmioty wpływa na tworzenie strategii działań marketingowych nakierowanych na utrzymanie klientów, co przekłada się na relacje na linii dostawca – klient. Należy jednak zauważyć, iż wpływ ten nie znajduje pełnego odzwierciedlenia w działaniach marketingowych będących efektem głębszych analiz tworzonych i utrzymywanych relacji z klientami. Po drugie, podejmowane w tym zakresie aktywności są reakcją na zmieniające się otoczenie i uwarunkowania gospodarcze, a nie wynikają z zaplanowanych i świadomie realizowanych działań marketingowych o charakterze długofalowym. Po trzecie, prowadzone analizy ujawniły istnienie luk w wiedzy i kompetencjach w badanych podmiotach, wypełnienie których pozwoli MSP województwa zachodniopomorskiego wdrażać strategie marketingowe oparte na koncepcji zarządzania portfelem klientów.

Weryfikacja empiryczna modelu teoretycznego pozwoliła zrealizować cel główny pracy, jakim była ocena procesu zarządzania portfelem klientów przez małe i średnie przedsiębiorstwa województwa zachodniopomorskiego oraz zaproponować autorską koncepcję zarządzania portfelem klientów przedstawioną na rysunku 2.

Rysunek 2. Autorska koncepcja zarządzania portfelem klientów w MSP



Źródło: Opracowanie własne

Wyeksponowano w niej obszary, które MSP powinny zmodyfikować, aby w sposób bardziej skuteczny zarządzać portfelem obsługiwanych klientów.

Autor wyraża pogląd, że prezentowana koncepcja zarządzania portfelem klientów opiera się na supozycji, że firmy dążą do zbudowania optymalnego portfela klientów zapewniającego im stabilne funkcjonowanie na rynku. Przedsiębiorstwa w sposób efektywny oceniają atrakcyjność / wartość obsługiwanych klientów, stosując wybrane przez siebie metody i narzędzia. Na tej podstawie wyznaczają sposób kreowania i dostarczania wartości realizującej rozpoznane potrzeby klientów. Głównym założeniem proponowanej koncepcji jest optymalizacja portfela klientów, pozwalająca maksymalizować strumienie finansowe generowane przez klientów przy równoległym maksymalizowaniu poziomu ich satysfakcji z nawiązanych relacji. W związku z tym zakres prowadzonych działań powinien obejmować następujące obszary:

1. Proces tworzenia bazy klientów. Rozpoczynając budowę efektywnej bazy klientów, przedsiębiorca ma do wyboru jeden z dwóch wariantów: tworzenie listy własnej lub nabycie listy zewnętrznej. Wybierając wariant pierwszy przedsiębiorstwo aktywnie pozyskuje do swojej bazy nowych klientów. Na tym etapie wskazane jest wykorzystanie posiadanych kontaktów handlowych, prowadzenie działań reklamowych, uczestnictwo w targach i wystawach lub aktywna współpraca z instytucjami gospodarczymi funkcjonującymi na rynku. Należy równolegle rozszerzać zasób klientów, z którymi już tworzy relacje. Najskuteczniejszą metodą pozyskiwania klientów do budowanej bazy są referencje uzyskiwane od klientów już obsługiwanych. Fundamentalnym dla procesu tworzenia własnej bazy danych jest jednak fakt, że referencje udzielać będą tylko i wyłącznie zadowoleni klienci. Prezentowana autorska koncepcja wskazuje, aby baza klientów zawierała informacje niezbędne dla prawidłowego funkcjonowania systemu zarządzania portfelem klientów. Oprócz podstawowych informacji o kliencie: danych teleadresowych, typu klienta, cen, asortymentu, ilości punktów, zakładów produkcyjnych, ilości klientów obsługiwanej firmy, informacji o wykorzystywanych technologiach oraz zasięgu działania. Za kluczowe dla sprawnego funkcjonowania systemu zarządzania portfelem klientów prezentowana koncepcja uznaje informacje o współpracy handlowej, w szczególności wielkość obrotów, udział w zakupach klienta, rodzaj nabywanych produktów, rabaty, saldo rozliczeń, terminy płatności, finansową historię współpracy. Wskazuje się, aby przedsiębiorstwa posiadały w bazie klientów informacje pozwalające dokonać oceny ich wartości: statystyka zakupów, częstotliwość zakupów,

wartość dokonywanych zakupów, realne terminy płatności, sezonowość zmian wielkości zakupów ogółem i poszczególnych produktów. Koncepcja kładzie nacisk na generowanie informacji o oczekiwaniach i wymaganiach klientów. Dotyczą one zarówno jakości produktu/usługi, jak również jakości obsługi, terminów dostaw czy oczekiwanych terminów płatności. Baza klientów powinna również zawierać informacje o celach klienta krótko, jako i długoterminowych, zarówno w obszarach marketingu, jak i rozwoju produktu czy współpracy. Koncepcja podkreśla istotność opisanie w bazie klientów głównych celów dostawcy wobec klienta, analizy bieżących relacji z klientem, analizy SWOT dla relacji z klientem oraz propozycji rozwoju relacji.

Drugi wariant tworzenia bazy klientów zakłada nabycie listy zewnętrznej. Przygotowując się do nabycia bazy zewnętrznej przedsiębiorstwo powinno wyraźnie określić warunki, jakie powinna ona spełniać. Istotne jest zdefiniowanie rynku jej przeznaczenia: B2C czy B2B. Należy ustalić możliwie i niezbędne kryteria selekcji informacji. Wskazane jest określenie wielkości bazy danych (ilość rekordów). Proponowana koncepcja zarządzania portfelem klientów kładzie szczególny nacisk na zachowanie odpowiedniego poziomu saturacji bazy klientów. Kluczowe dla procesu tworzenia i zarządzania portfelem klientów jest nasycenie bazy nowymi klientami w takim stopniu, aby skutecznie utrzymywać relacje z klientami już obsługiwanymi, bez ryzyka utraty tych ostatnich.

2. Segmentacja klientów. Przedsiębiorstwo prowadzi podział klientów na jednolite wewnętrznie grupy klientów, lecz różniące się między sobą określonymi przez przedsiębiorstwo cechami. Kluczowa dla prawidłowego przebiegu procesu podziału jest umiejętność zdefiniowania istotnych cech wspólnych dla klientów lub grup klientów obsługiwanych, według których będą oni przypisywani do poszczególnych segmentów. Dokonując podziału klientów na segmenty należy odpowiedzieć na zasadnicze pytania:

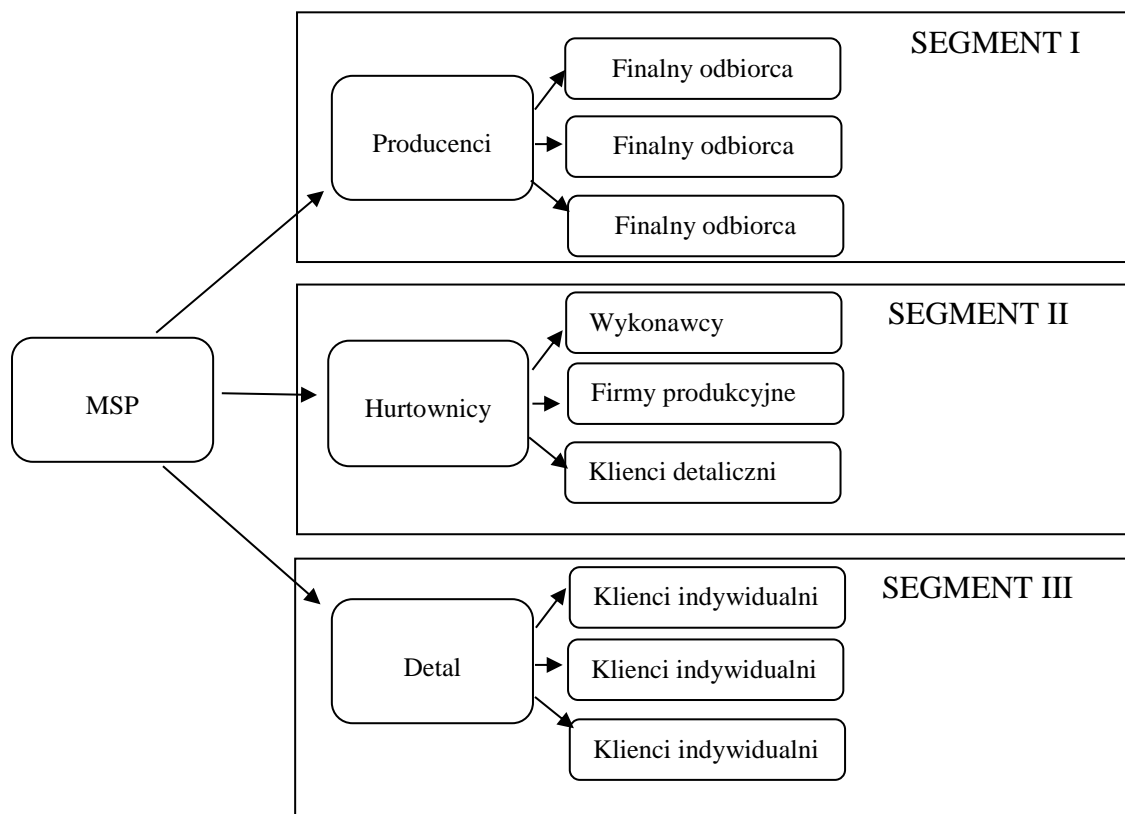
- czy wielkość rozpatrywanej grupy klientów jest wystarczająco duża, aby traktować ją jako osobny segment?
- czy potrzeby klientów w danym obszarze są wystarczająco podobne, aby ich połączyć w jednorodne grupy?
- czy potrzeby te są wystarczająco podobne, aby różnicować je z innymi klientami?

- czy dla każdego potencjalnego segmentu będzie można stworzyć odpowiedni marketing mix?

- czy wyróżnione segmenty różnią się między sobą na tyle, aby można było analizować je osobno, tworzyć dla nich odrębne oferty cenowe lub produktowe?

Wyniki badań własnych wskazują, iż większość przedsiębiorstw MSP województwa zachodniopomorskiego działa na zdywersyfikowanym rynku lokalnym. Postuluje się, aby dokonując podziału klientów na segmenty rozpocząć od mapowania rynku obrazującego łańcuch przepływu produktów i usług na linii dostawca – nabywca. Mapowanie rynku pozwala przedsiębiorstwu zobrazować cały łańcuch przepływu produktu, wskazać najsilniejsze punkty oddziaływania przedsiębiorstwa na rynek. Przykład prostego mapowania rynku w celu określenia segmentów i punktów oddziaływania na rynek przedstawia rysunek 3.

Rysunek 3. Przykład mapy rynku małego i średniego przedsiębiorstwa



Źródło: Opracowanie własne na podstawie P. Cheverton, Zarządzanie kluczowymi klientami, Dom Wydawniczy ABC, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 195

Dzięki mapowaniu rynku, przedsiębiorstwo łatwiej znajduje odpowiedź na pytanie – na którym etapie łańcucha sprzedaży zapadają najważniejsze decyzje zakupowe,

czyje oczekiwania należy spełniać w największym stopniu. Postuluje się prowadzenie procesów segmentacyjnych w oparciu o zmienne segmentacyjne pozwalające na precyzyjne wyodrębnienie grup spełniających założenia strategii przedsiębiorstwa. W celu zdefiniowania segmentów, koncepcja zakłada równoległe wykorzystanie dwóch metod: ex-ante oraz ex-post. Prowadzenie segmentacji opartej na kryteriach demograficznych, ekonomicznych czy geograficznych należy wspomagać poprzez kryteria pozwalające wskazać powiązania klientów z ich zachowaniami nabywczymi. W celu zwiększenia efektywności rozpoznania jednolitych grup klientów, wskazuje się na szersze rozpoznanie behawioryzmu klientów. Szczególne znaczenie zyskuje kryterium socjograficzne wykorzystujące wzorce konsumpcji, zaufanie do marki, częstotliwość użytkowania produktu. Znaczenia nabiera kryterium oferowanych korzyści, w szczególności, wiedza o produkcie, postrzeganie korzyści z zakupu, korzyści ze współpracy oraz prestiż współpracy.

Koncepcja zakłada zwiększenie wykorzystania kryterium operacyjnego, w którym dominują wykorzystywane technologie, wymagania klientów dotyczące jakości produktów/usług, potencjał klienta, wymagania dotyczące obsługi. Kluczowe jest wykorzystanie kryterium psychograficznego opisującego osobowość, styl życia czy klasę społeczną.

3. Ocena wartości relacji z klientami. Specyfika funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw potwierdzona wynikami badań własnych, skłania do wykorzystywania w tym procesie metody RFM. Po pierwsze, z uzyskanych w toku badań informacji wynika, że małe i średnie przedsiębiorstwa posiadające bazę klientów, dysponują informacjami niezbędnymi do wdrożenia z powodzeniem tej metody. Po drugie, przeprowadzenie w MSP oceny wartości metodą RFM jest zadaniem nieskomplikowanym i możliwym do wykonania przez każde, nawet najmniejsze przedsiębiorstwo dysponujące bazą klientów oraz arkuszem kalkulacyjnym. Po trzecie, istniejąca luka kompetencyjna w umiejętności oceny wartości klienta, jaka ujawniła się w badaniach małych i średnich przedsiębiorstw wskazuje, iż wykorzystanie bardziej skomplikowanych metod nie znajduje zastosowania w tej grupie firm. Wdrożenie oceny wartości klientów metodą RFM wspartej analizą behawioralną klientów, może posłużyć do stworzenia wielokanałowej struktury procesów marketingowych, aktualizowanej w czasie. Proponowana koncepcja analizy

wartości klienta integrująca metodę RFM z analizą behawioralną może tworzyć narzędzie wspomagające procesy zarządcze zarówno w analizie firm B2B, jak i B2C.

4. Przygotowanie i wdrożenie działań nakierowanych na optymalizację wykorzystania zasobu firmy, jakim są klienci. Prezentowana koncepcja przyjmuje założenie, iż posiadana przez przedsiębiorstwo baza klientów tworzy pełny zbiór informacji niezbędnych w zarządzaniu relacjami z klientami już obsługiwanymi, jak również z klientami potencjalnymi. Optymalne wykorzystanie zasobu, jakim są klienci w pierwszym etapie odbywa się poprzez ocenę wartości klientów / segmentów klientów. Drugim etapem jest przygotowanie, precyzyjnie dopasowanych działań marketingowych, realizujących cele strategiczne przedsiębiorstwa oraz oczekiwania i potrzeby klientów/segmentów klientów. Swoim zasięgiem obejmują one: działania sprzedażowe, promocyjne oraz usługi dodatkowe niezależne od wykorzystywanych kanałów komunikacji. Podejmowane działania powinny mieć charakter systemowy i powinny być nakierowane na:

a) zwiększanie lojalności klienta poprzez wzrost jego zaufania do przedsiębiorstwa.

Istotne są cztery obszary, w których firmy powinny być aktywne:

- budowanie reputacji przedsiębiorstwa,

- dbałość o satysfakcję klientów,

- tworzenie pozytywnych doświadczeń u klientów,

- realizacja podjętych przez przedsiębiorstwo zobowiązań wobec klientów.

b) realizację systemu wartości wyznawanego przez indywidualnego klienta lub grupy klientów. Powinny one wyrażać jak największą spójność celów własnych firmy i celów klienta. Strategie oparte na paradygmacie długotrwałych, partnerskich relacji wzmacniają skłonność do kooperacji, zmniejszają skłonność do rezygnacji klienta z kontaktów biznesowych.

c) zwiększanie przychodów z relacji,

d) zwiększanie rentowności relacji,

e) zwiększanie udziału w koszyku zakupów klienta,

f) wydłużenie czasu trwania relacji,

g) zwiększanie siły związku przedsiębiorstwa z klientem, przejawiającego się rekomendacjami firmy.

5. System CRM uzupełniający koncepcję zarządzania portfelem klientów przez małe i średnie przedsiębiorstwa. Nowoczesny system informatyczny stanowi

narzędzie wspomagające procesy zarządcze w przedsiębiorstwie i fundament wszystkich aktywności podejmowanych w procesie optymalizacji portfela klientów. Uzyskanie wysokiej skuteczności procesu wdrażania koncepcji zakłada, że dane zawarte w systemie są aktualne, pełne i prawidłowe. Jednak spełnienie tego warunku wymaga od przedsiębiorstwa uzyskania wsparcia ze strony pracowników, jako końcowych użytkowników systemów CRM. Istotne jest więc ich zaangażowanie w proces wdrażania koncepcji zarządzania portfelem klientów. Autorska koncepcja zakłada funkcjonowanie systemu CRM składającego się z pięciu modułów: modułu obsługi klienta, modułu obsługi sprzedaży, modułu marketing, modułu serwis, modułu analizy.

Na zakończenie można sformułować rekomendacje na przyszłość dla MSP województwa zachodniopomorskiego służące utrzymaniu pozycji konkurencyjnej na rynku. Przedsiębiorstwa powinny wykorzystywać w większym stopniu strategie marketingowe nakierowane na zarządzanie strukturą portfela obsługiwanych klientów. Istotne jest, aby małe i średnie firmy tworzyły własne bazy klientów, zawierające szereg informacji o nich, dających możliwości analizy ich potrzeb i zachowań. Wskazane jest, aby przedsiębiorstwa sektora MSP dokonywały podziału obsługiwanych klientów na homogeniczne grupy w oparciu o zdefiniowane przez siebie kryteria tego podziału. Tworzone segmenty powinny uwzględniać możliwości przedsiębiorstwa w realizacji potrzeb i oczekiwań. Istotne jest również, aby podejmowane decyzje i prowadzone działania marketingowe w większym stopniu opierały się na ocenie atrakcyjności / wartości obsługiwanych klientów.

Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych oraz wnioski stawiane na ich podstawie stanowią wkład w rozwój wiedzy na temat możliwości wykorzystania koncepcji zarządzania portfelem klientów przez małe i średnie przedsiębiorstwa, jako istotnego narzędzia utrzymania pozycji konkurencyjnej. Autor wyraża przekonanie, że zaproponowane rozwiązanie umożliwi przedsiębiorstwom sektora MSP w województwie zachodniopomorskim wdrażanie w swojej działalności koncepcji zarządzania portfelem klientów. Aby to było możliwe, niezbędne jest jednak zaprojektowanie i wdrożenie szeregu procesów tworzących fundamenty dla proponowanej koncepcji.

Interesujące mogą być dalsze, bardziej szczegółowe badania w obszarze zarządzania portfelem klientów, które w szczególności swoim zakresem powinny

obejmować analizę szerszą analizę czynników, mających istotny wkład w tworzenie relacji z klientami. Kluczowa jest identyfikacja czynników niezbędnych, zwykle oczekiwanych przez klientów, które nie mają bezpośredniego wkładu w istnienie relacji, ale ich obecność uznawana jest przez klientów za warunek konieczny utrzymania współpracy. Analizy powinny również wskazać na podstawowe czynniki kształtujące relacje, mające istotny wkład w ich tworzenie, będące źródłem satysfakcji klientów. W trakcie dalszych analiz istotna jest identyfikacja czynników, które w przyszłości mogą kreować długotrwałe relacje. Kluczowym dla dalszych badań w zakresie zarządzania portfelem klientów będzie również próba określenia czynników, których istnienie nie wpływa na powstawanie i trwanie relacji, a ich istnienie może mieć negatywny wpływ na istnienie relacji z klientami.