

Szczecin, 02.01.2019

**Dr hab. Joanna Hernik**

Katedra Marketingu, Gospodarki i Środowiska

Wydział Ekonomiczny

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie

**Recenzja rozprawy doktorskiej**  
**mgr. Jacka Markiewicza**  
**pt. Zarządzanie portfelem klientów MSP na przykładzie**  
**województwa zachodniopomorskiego**

**1. Charakterystyka rozprawy**

Autor we wstępie pracy wyjaśnia, że przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku zmuszone są do poszukiwania nowych strategii, które dadzą im przewagę konkurencyjną i pozwolą się rozwijać. Ich realizacja i powodzenie zależą w dużej mierze od partnerskich relacji z interesariuszami i od przejścia z myślenia transakcyjnego na partnerskie właśnie. W celu zbudowania takich relacji niezbędne jest stworzenie odpowiedniej kultury organizacyjnej, obejmującej świadomych swojej roli menadżerów i pracowników. Aby jednak relacyjne podejście i sami klienci firmy przyczyniali się do wzrostu firmy, dbać należy o rentowność nawiązywanych relacji, a więc także o optymalizację struktury portfela klientów. Zarządzanie portfelem klientów polegać powinno więc na analizowaniu roli każdego klienta firmy od strony jego rentowności oraz z punktu widzenia optymalizacji alokacji zasobów, czemu właśnie poświęcona jest niniejsza praca. Autor bada to zagadnienie na przykładzie MSP działających w województwie zachodniopomorskim (przedmiot badań). Celem pracy jest ocena procesów zarządzania portfelem klientów przez MSP oraz opracowanie autorskiej koncepcji zarządzania tymże portfelem.

Praca jest obszerna, wraz ze spisami i załącznikami obejmuje bowiem 346 stron. Zostało w niej zamieszczonych 68 tabel, 20 wykresów oraz 15 rysunków. Bibliografia zawiera 300 pozycji literatury, w tym 97 w języku angielskim, oraz 45 źródeł danych statystycznych.

Dysertacja składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów, zakończenia, spisów i załączników. Na jej treść składają się następujące problemy:

- założenia współczesnej koncepcji zarządzania (Rozdz. 1),
- teoretyczne podstawy zarządzania portfelem klientów (Rozdz. 2),
- metodyka badań w MSP (Rozdz. 3),
- zarządzanie marketingowe w MSP – wyniki badań empirycznych (Rozdz. 4),
- zarządzanie portfelem klientów w MSP województwa zachodniopomorskiego (Rozdz. 5).

Formalną część pracy, jej układ oraz kolejność rozdziałów oceniam pozytywnie.

## 2. Ocena merytoryczna rozprawy

Wstęp zawiera rozważania na temat funkcjonowania na rynku współczesnych przedsiębiorstw, potrzeby identyfikowania możliwości rynkowych, a także na temat potrzeby systemowych zmian w sposobie zarządzania. Autor podkreśla, że to właściwe relacje z klientami oraz pozostałymi interesariuszami są podstawą każdego biznesu, i odnosi je do marketingu relacji. Następnie charakteryzuje takie terminy, jak portfel klientów, teoria portfolio, zarządzanie portfelem.

Autor podaje, że zasadniczym celem pracy jest ocena procesu zarządzania portfelem klientów, i tu nasuwa się pytanie: skąd Autor wie, że taki proces w ogóle zachodzi? Może właściwsze byłoby wcześniejsze zidentyfikowanie tego procesu, a dopiero później jego ocena. Autor nawiązuje do problemu identyfikacji w pytaniu badawczym nr 2, a więc sam dostrzegł, że należy to zbadać. Szkoda ponadto, że autor nie określił charakteru celu badawczego (cele w pracach naukowych mogą być poznawcze, porządkujące, bądź postulatywne, za: S. Stachak, *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, Wyd. Książka i Wiedza, Warszawa 2006).

We wstępie widzimy, że Autor stawia cele teoretyczne i pytania badawcze (po 6), ale wcześniej nie sformułował żadnego problemu (pytania stawiane są najczęściej wobec konkretnych problemów), co więcej – pytania badawcze nie wynikają z celów teoretycznych, a wydaje się, że chociaż w części powinny. Dalej Autor formułuje główną hipotezę badawczą, która mówi, że małe przedsiębiorstwa w woj. zachodniopomorskim nie podejmują w sposób świadomy działań nakierowanych na budowanie i zarządzanie strukturą portfela klientów. Tym samym Autor sam podważył założenie jednego z głównych celów pracy, który mówi o ocenie zarządzania portfelem, bowiem czy czy można ocenić coś, co nie istnieje? Problem ten postrzegam jednak w ujęciu aksjologicznym (kwestia stwierdzenia tego, co jest najważniejsze, czy też pierwsze), a nie formalnym. **Zgodzić się należy z tym, że praca ma charakter interdyscyplinarny, i postrzegam to jako duży jej atut. Na pozytywną ocenę także zasługuje próba zaproponowania autorskiego rozwiązania problemu zarządzania portfelem klientów, pokazanego w rozdz. 5.**

W pracy postawiono pięć hipotez badawczych w następującym brzmieniu:

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.

Hipotezy badawcze są zgodne z celem ogólnym, chociaż trudno je odnieść wprost do celów teoretycznych, czy też celów empirycznych pracy. Ponadto wydaje się, że H1 została źle sformułowana, ponieważ trudno jest zbadać i zweryfikować „Rosnącą niepewność otoczenia” (wyrażenie jest nieprecyzyjne i stąd niemierzalne). Pozostałe hipotezy zostały sformułowane prawidłowo.

W celu pozyskania danych empirycznych Autor wykorzystał metody indywidualnego wywiadu pogłębionego oraz badania ankietowego. Dane wtórne z kolei pochodziły głównie z publikacji statystycznych GUS. Analiza uzyskanych danych wsparta została obliczeniami statystycznymi (testem chi-kwadrat, testem ANOVA oraz współczynnikiem V Cramera).

Rozdział pierwszy pracy traktuje o założeniach współczesnej koncepcji zarządzania marketingowego. Autor przedstawia tu różne idee i metody zarządzania, takie jak TQM, HRM, ISO, JIT, nie wspomina jednak o takich koncepcjach, jak zarządzanie przez cele, czy zarządzanie partycypacyjne. Autor podkreśla, że marketing stał się jednym z istotniejszych sposobów zarządzania, ponieważ u jego podstaw leży dążenie do zaspokojenia potrzeb klientów. Łączenie TQM, HRM i JIT z zarządzaniem marketingowym (s. 17) wydaje się nie do końca poprawne, ponieważ dotyczą różnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Autor winien raczej porównywać marketing z koncepcjami zarządzania całym przedsiębiorstwem, a więc na przykład z zarządzaniem przez cele, czego w tym rozdziale zabrakło.

Autor słusznie jednakże podkreśla, że dla przedsiębiorstwa niezbędna staje się dokładna identyfikacja nabywców i określenie ich preferencji, czemu służyć może marketing relacji. Przytacza tu wyniki badań wskazujące, że klienci i relacje są równie ważni, jak innowacyjność przedsiębiorstwa i kapitał ludzki, co potwierdza zasadność wyboru tematu pracy. Należy się zgodzić z Autorem, że aby stworzyć z otoczeniem odpowiednie relacje, trzeba zbudować odpowiednią kulturę organizacyjną wewnątrz. W rozdziale tym Autor w ciekawy sposób wyjaśnia pojęcia satysfakcji klienta, zaufania i lojalności, przytaczając tezy różnych autorów, i pokazuje, że mają one istotny wpływ na powstawanie trwałych relacji z klientem. Relacje te mogą mieć charakter więzi finansowych jedynie, ale także więzi społecznych i więzi strukturalnych, do których przedsiębiorstwo powinno dążyć. Ważnym pojęciem w tym rozdziale są marketingowe zasoby przedsiębiorstwa, rozumiane na przykład, jako wszystkie zasoby, które mogą zostać spożytkowane do osiągnięcia marketingowych celów (s. 56) – Autor ciekawie łączy je z zagadnieniem konkurencyjności i efektywności działania. Zaznaczyć tu jednak należy, że czasami Autor myli efektywność ze skutecznością, ponieważ ta pierwsza musi być opisana zależnością poniesionych nakładów do uzyskanych efektów (o czym Autor sam wspomina na s. 147), co w przypadku działań marketingowych często jest niewykonalne, a więc poprawne byłoby mówienie o skuteczności. Za słuszne jednak uznać trzeba stwierdzenie, że dobre relacje z klientem wpływają na zmniejszenie na przykład kosztów jego obsługi, co już mierzalne jest.

Zauważyć dodatkowo trzeba, że Autor w ciekawy sposób tłumaczy relacje z klientem w aspekcie księgowych aktywów przedsiębiorstwa. **Można uznać to za Jego oryginalny wkład w teorię zarządzania marketingowego.**

W rozdziale tym Autor pisze także, że „Postrzegając relacje z klientami w kategorii zasobu przedsiębiorstwa należy przyjąć założenie, iż jak każdy zasób tak i ten należy systematycznie badać i analizować by odpowiednio nim zarządzać” (pisownia oryginalna) – **uznają to za przesłankę potwierdzającą wybór tematu i postawione hipotezy.**

W rozdziale drugim Autor przedstawia teoretyczne podstawy zarządzania portfelem klientów. Pisze On, że pojęcie portfela klientów można definiować, jako zbiór klientów zgrupowanych wokół jednej lub więcej strategicznie ważnej zmiennej (s. 72). Ów zbiór klientów nie jest jednorodny, dlatego należy go przeanalizować i dostosować działania marketingowe w taki sposób, aby uzyskać optymalną alokację zasobów. Analizą portfela klientów Autor zaś określa wszelkie działania przedsiębiorstwa, których celem jest zbadanie bieżącej i przyszłej wartości obsługiwanych klientów. Co istotne, pierwotna metoda analizy portfelowej umożliwiła wyznaczenie tzw. efektywnego portfela inwestycyjnego, zapewniającego maksymalną stopę zwrotu przy danym (akceptowalnym) poziomie ryzyka, i tę ideę Autor przenosi na grunt zarządzania marketingowego. Z pewnością jest to zagadnienie istotne, ponieważ dobry model zarządzania portfelem klientów pozwoli przedsiębiorstwu między innymi na uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej, utrzymywanie dotychczasowych relacji i rozwijanie nowych, czy też na identyfikację ważnych dla firmy klientów. W dalszej części rozdziału Autor omawia narzędzia wyceny wartości klienta, przedstawiając ich atuty i ograniczenia.

**Uważam, że merytoryczny poziom omawianego rozdziału jest bardzo wysoki, co wynika zarówno z doboru bogatego materiału, odpowiednio usystematyzowanego w postaci tabel, jak i z logiki prowadzonych wywodów.**

Kolejny rozdział (trzeci) obejmuje zagadnienia metodyki i obszarów badań prowadzonych wśród MSP. Autor omawia rodzaje źródeł informacji o MSP, dzieląc je na informacje wtórne i pierwotne. Wydaje się, że Autor zbyt szczegółowo omawia zagadnienia pozyskiwania danych, takie jak metody sondażowe pośrednie i bezpośrednie, metody pozasondażowe, metody eksperymentu naukowego, czy heurystyczne. Ponieważ są to zagadnienia ogólnie znane z jednej strony, i nie tak istotne z punktu widzenia celu pracy z drugiej, wystarczyłoby, gdyby Autor wspomniał o możliwych do wyboru opcjach, ale skupił się na metodach wykorzystanych przez siebie w pracy.

W dalszej części Autor omawia przedsiębiorstwa działające w województwie zachodniopomorskim w latach 2010 – 2014, ukazując dynamikę ich rozwoju oraz wpływ na różne obszary życia społeczno-gospodarczego. Pokazuje on, że w województwie zachodniopomorskim przedsiębiorstwa zatrudniające do 9 pracowników stanowią najliczniejszą grupę podmiotów. Co więcej, dane dotyczące dynamiki przychodów przedsiębiorstw sektora MSP pokazują, że relatywnie większy wzrost przychodów ogółem odnotowały podmioty właśnie klasyfikowane jako małe. **Dokonany przez Autora przegląd badań prowadzonych wśród MSP daje podstawy do stwierdzenia, że relatywnie**

**niewiele z nich poświęca się specyfice działań marketingowych tej grupy przedsiębiorstw, dlatego też warto docenić próbę Autora implementacji dotychczasowych analiz marketingowych do koncepcji budowania relacji z klientami oraz tworzenia efektywnego portfela klientów małych i średnich przedsiębiorstw**

Szkoda jednak, że Autor w tym rozdziale (szczególnie w 3.1, 3.2) skupił się tak bardzo na aspektach finansowych, bo zabrakło tu takich informacji, jak rozmieszczenie przestrzenne przedsiębiorstw w woj. zachodniopomorskim, czy struktura właścicielska (udział kobiet w zarządach, lub jako właściciele). Szczególnie ten ostatni aspekt może mieć znaczenie dla podejmowania decyzji marketingowych. Mimo tej uwagi stwierdzam, że cały rozdział jest ciekawy, dane liczbowe w poszczególnych punktach są dobrze przedstawione i skomentowane, co dowodzi umiejętności analitycznych Autora. Na uznanie zasługuje punkt 3.3. *Metodyka i obszary badań prowadzonych wśród MSP*, gdzie Autor przedstawia rozwiązania badawcze przyjęte podczas badań nad MSP przez innych autorów. Przybliżone tu zostały także kluczowe zagadnienia związane z zarządzaniem finansami przedsiębiorstw, jak rentowność. Autor nawet wylicza rentowność brutto przedsiębiorstw sektora MSP w latach 2010-2014. Można tu znaleźć także przegląd zagadnień odnoszących się do MSP, jak na przykład badania nad procesami innowacyjności, czy też nad zarządzaniem jakością w małych i średnich przedsiębiorstwach, którymi zajmowali się inni autorzy.

Istotnym jest podrozdział 3.4. *Metodyka badań własnych prowadzonych wśród MSP województwa zachodniopomorskiego*, ponieważ Autor przedstawia tu zastosowaną przez siebie procedurę badawczą. Kwerenda Autora skupiła się na dwóch aspektach 1) analizie wpływu otoczenia na działalność marketingową małych i średnich przedsiębiorstw województwa zachodniopomorskiego, 2) sposobie tworzenia partnerskich relacji z klientami przez MSP województwa zachodniopomorskiego, jako fundamentu zarządzania portfelem klientów.

W tym podrozdziale Autor powtarza główną hipotezę, mówiącą że:

„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”.

Wydaje się, że pierwsza część hipotezy jest oczywista, dlatego bardziej wartościowa jest jej część druga.

W odniesieniu do zastosowanych metod prowadzenia badań, Autor wydaje się czasami przeczyć sam sobie, bowiem mówi, że do „niewymiernego zjawiska, jakim są relacje między przedsiębiorstwami a ich klientami”, zastosował zintegrowaną metodę badawczą ilościową i jakościową (s. 167). Jeśli coś jest niewymierne, to znaczy, że nie można tego zmierzyć, i integrowanie metod niewiele tu pomoże. Poza tym, wydaje się, że na s. 168 w pierwszym akapicie Autor myli metody ilościowe i jakościowe.

W dalszej części Autor omawia zastosowane metody: wykorzystał badania jakościowe w postaci 27 indywidualnych wywiadów pogłębionych, częściowo ustrukturyzowanych, oraz przeprowadził badanie ankietowe skierowane do

reprezentatywnej próby 1270 firm, poprzedzone badaniem pilotażowym 22 firm.

Autor pisze, że „Kwestionariusz ankiety składał się z trzech części. Część wstępna służyła identyfikacji celów MSP nakierowanych na utrzymanie pozycji konkurencyjnej w warunkach niepewności rynkowej. Część główna służyła ocenie i identyfikacji procesu zarządzania portfelem klientów przez MSP, część trzecia miała dostarczyć informacji o różnicach między respondentami należącymi do różnych grup i klasyfikacji badanych podmiotów”. Kwestionariusz ankiety obejmował 25 pytań głównych oraz 7 pytań metryczkowych.

Zauważyć też należy, że Autor nie ustrzegł się błędów w konstruowaniu kwestionariusza ankiety – pytania winny być ułożone w kolejności: 1) fakty, 2) wiedza, 3) opinie i oceny --- pytania nr 2 i 3 są oceniającymi, a więc są za szybko, natomiast pyt. 5, 13 i 19 są pytaniami o fakty – powinny być wcześniej; ponadto pytania nr 5 i 25 zawierają 2 pytania w jednym (Czy opracowaliście Państwo w firmie i wdrażacie działania...?; Jakie elementy stanowią barierę w tworzeniu i zarządzaniu bazą klientów w Państwa przedsiębiorstwie?), a więc są źle skonstruowane. Mimo tych uwag uznać można, że informacje uzyskane w drodze badania są wartościowe i mogą przynieść nową wiedzę w zakresie zarządzania portfelem klientów.

Wydaje się, że kluczowe w kwestionariuszu są pytania: Czy posiadacie Państwo bazę danych o obsługiwanych klientach?, Jeśli posiadacie Państwo bazę klientów, to proszę wskazać, jakie informacje ona zawiera?, Jeśli posiadacie Państwo bazę danych klientów, to do jakich celów ją wykorzystujecie?, Czy posiadacie Państwo formalnie wdrożony system informatyczny zarządzania relacjami z klientem – CRM? Czy dokonujecie Państwo systematycznej analizy struktury obsługiwanych klientów? Autor pisze (s. 182), że omawiając wyniki analizy badania ankietowego wplatał w nie wyniki analizy przeprowadzonych wywiadów pogłębionych, które stanowiły pewne dopełnienie – oceniam ten zabieg bardzo pozytywnie.

W rozdziale czwartym Autor przedstawia wyniki swoich badań. Autor uzyskał odpowiedzi od 203 respondentów – stanowi to 16% zwrotu ankiet; do ostatecznej analizy wzięto 181 ankiet, tj. 15,1%. Wprawdzie nie jest to liczba wystarczająca do analiz statystycznych, ale – w aspekcie przeprowadzonych przez Autora starań i zabiegów – należy ją przyjąć, jako podstawę empirycznych dociekań.

Autor przedstawia wyniki analizy, wśród których istotnym jest to, że ponad 80% badanych respondentów potwierdziło, że wdraża w swoich przedsiębiorstwach działania, których celem jest nawiązanie i utrzymanie trwałych i rentownych więzi z klientami. Dalej Autor podaje, że „Interesującym jest również, że dla znacznej części respondentów, klient jest partnerem, współuczestniczącym w procesie przygotowywania oferty. W badaniu bezpośrednim, ponad 62% wszystkich respondentów potwierdziło taką rolę klienta”. Za najważniejszą część analizy uważam dane w tab. 4.9 (s. 212), które pokazują, co przedsiębiorstwa faktycznie robią. Bez tego, wszystkie dane byłyby deklaratywne. Znaczące, że analiza przedstawionych przez Autora wyników wskazuje, że niewiele ponad 53% respondentów dostrzega w posiadaniu i zarządzaniu bazą klientów szansę na zbudowanie długotrwałych relacji z klientami (s. 211), powstaje więc pytanie: jak

pozostałe 47% przedsiębiorców chce zarządzać portfelem klientów, nie wykorzystując posiadanych o nich informacji? Stwierdzam więc, że Autor powinien tu sformułować bardziej krytyczne wnioski, i zauważyć, że dbałość o jakość usług przed i posprzedażowych, a także nawiązywanie systematycznej i dwukierunkowej komunikacji z klientami bez baz danych jest niemożliwe. Autor sam zresztą później o tym wspomina (rozdz. 5, s. 222 i dalsze).

Tab. 4.10 (s. 216) przedstawia *Korzyści wynikające z nawiązania partnerskich relacji z klientami w MSP województwa zachodniopomorskiego* – odpowiedzi byłby bardziej wiarygodne, gdyby respondenci sami musieli te korzyści podać, a nie wybierać z podanych opcji. Poza tym wydaje się, że Autor kieruje pytanie o wspomniane korzyści do wszystkich firm, a więc i tych, które nawiązują partnerskie relacje, jak i tych, które tego nie robią, co jest nielogiczne.

**Mimo powyższych krytycznych uwag metodologicznych, informacje pozyskane od respondentów w większości są wartościowe i z pewnością wnoszą wiele nowego do wiedzy z zakresu marketingowego zarządzania przedsiębiorstwem.**

Wydaje się, że autor w nieuprawniony sposób mówi o nowym nurcie, czy trendzie w marketingu, pisząc: „Nowy nurt marketingu, którego fundament tworzą partnerskie, długotrwałe i rentowne relacje z klientem, swoim zasięgiem objął również sektor małych i średnich przedsiębiorstw” (s. 206) – już w 1987 roku R.S. Pillai pisał, że marketing przechodzi od idei transakcji do idei partnerstwa (*Modern Marketing*, S. Chand Publishing, 1987, s. 585), W tym tonie pisali również Ph. Kotler, G. Armstrong, a w Polsce na przykład K. Fonfara (w 2004 pisał o marketingu partnerskim, którego podstawą są bezpośredniość i złożoność kontaktów, a także zarządzanie portfelem klientów, por. K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004, s. 62). Pisali o tym także J.S. Ławicki (2005) i I. Baruk (2006). Tak więc, dlaczego po 15 latach – patrząc z polskiej perspektywy – mamy zakładać, że nadal jest to coś nowego? Tym bardziej, że tworzenie partnerskich relacji z klientami z definicji leży u podstaw idei marketingu (zasada win-win).

Podsumowując ten rozdział Autor pisze, że „Wyniki badań własnych potwierdzają, że budując strategię, której celem są długotrwałe i rentowne relacje z klientami, małe i średnie przedsiębiorstwa koncentrują się na działaniach zmierzających do stałego doskonalenia jakości obsługi klientów, jak również doskonalenia jakości usług przed i posprzedażowych.” – Pojawia się pytanie, jaka część przedsiębiorców koncentruje się na jakości obsługi klientów i dobrych z nimi relacjach? Autor do tego się nie odnosi. Zabrakło więc komentarza do danych zagregowanych. Poza tym Autor pisze, że „Rezultaty badań empirycznych wskazały, że sektor małych i średnich przedsiębiorstw województwa zachodniopomorskiego uznaje istotność nowego paradygmatu marketingu opartego na relacjach z klientami, dostrzegając w kliencie najważniejszy zasób, decydujący i przewadze konkurencyjnej” (s. 220). Czy wszyscy uznają? Przedstawione przez Autora wyniki badania pokazują przecież, że nie wszyscy, bo prawie 47%

respondentów (rys. 4.9, s. 209) nie widzi potrzeby korzystania z baz danych o klientach.

W pytaniach kierowanych do respondentów **zabrakło istotnych kwestii** związanych z zarządzaniem portfelem klientów, a mianowicie pytań o dostęp do wystarczającej informacji o każdym kliencie, o rzetelność i aktualność tych informacji, o standaryzację zapisów oraz o to, czy do tych informacji wszyscy pracownicy zaangażowani w proces budowania relacji z klientem posiadają dostęp. Na s. 232 Autor sam pisze, że są to elementy leżące u podstaw zarządzania portfelem klientów, a jednak o to w swoich wywiadach czy ankiecie nie zapytał.

**Ogólnie jednak oceniam ten rozdział jako dobry. Autor logicznie i jasno przedstawił tu wyniki swoich badań, podkreślając te, które są istotne z punktu widzenia celu pracy i postawionych hipotez.**

W kolejnym, piątym rozdziale, Autor mówiąc że „Dla metod portfolio kluczowe staje się traktowanie każdego klienta indywidualnie, ale jednocześnie ujmowanie go w kontekście całego portfela relacji firmy z klientami” (s. 222) porusza ważną kwestię efektywności działań marketingowych. Dalej Autor przedstawia wyniki badań własnych odnoszących się do budowania relacji z klientami, i mimo dużej wartości uzyskanych wyników można czuć niedosyt spowodowany ogólnikowością pytań. Bo jeśli Autor pyta firmę, czy koncentruje ona odpowiednie działania marketingowe na budowaniu relacji z obsługiwanymi klientami (s. 224), a później nie pyta, jakie są to działania, to uzyskuje ponownie deklaracje, a dobrze byłoby mieć jednak konkretne przykłady. Myślą przewodnią pracy jest to, że nie wszyscy obsługiwani klienci w jednakowy sposób przyczyniają się do wzrostu wartości portfela klientów, istotne staje się więc podejmowanie działań mających na celu rezygnację z nieopłacalnych klientów (s. 226). Badanie własne Autora pokazuje, że prawie połowa firm (47%) nie rezygnuje z nieopłacalnych klientów, co oznacza, że prawdopodobnie nie prowadzą oni odpowiednich analiz w tym zakresie. Powstaje jednak tu pytanie, czy firma może zrezygnować z kontaktów z klientem z formalnego i prawnego punktu widzenia? Autor się do tego nie odnosi. Ważną konkluzją z przeprowadzonych badań jest jednakże to, że przedsiębiorcy jako barierę w tworzeniu i zarządzaniu bazą obsługiwanych klientów postrzegają skomplikowany charakter oceny wartości klienta oraz trudności w ocenie kosztów obsługi klientów.

Autor podkreślił, że właściwa identyfikacja i dobór klientów jest kluczową determinantą procesu zarządzania ich portfelem. Badania Autora wskazały, że znaczna część małych i średnich przedsiębiorstw województwa zachodniopomorskiego tworzy własne bazy klientów, ale niespełna połowa ankietowanych przedsiębiorstw (41%) dokonuje systematycznej analizy ich struktury. Oznacza to, że przedsiębiorcy nie wykorzystują informacji, które są w ich posiadaniu. W tym rozdziale Autor udowadnia także, że istnieje istotna statystycznie zależność pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa, a faktem prowadzenia segmentacji klientów. Autor zauważa przy tym, że część kryteriów segmentacji, takich jak klasa społeczna, cykl życia rodziny, styl życia, zainteresowania, czy osobowość, nie są przez przedsiębiorców wykorzystywane.



W tym rozdziale, jak i w poprzednim, Autor **wykazał się umiejętnością przeprowadzania analizy wyników i ich uogólniania, co oceniam bardzo dobrze**. Zastrzeżenie można mieć jednak do tego, że Autor niepotrzebnie komentował każdą wyliczoną wartość, czym rozciągnął objętość rozdziału, co nie przełożyło się jednak na wyłonienie nowych czy też pogłębionych wniosków. Krytycznie także oceniam część rozdziału dotyczącą segmentacji klientów instytucjonalnych (s. 260) – kryteria segmentacji wykorzystane przez Autora są niejasne, i czasami wręcz błędnie sformułowane (np. demografia firmy, gdzie autor umieszcza lokalizację). Poza tym kryteria powinny być rozłączne, a tu mamy te same cechy w dwu miejscach, co jest z pewnością błędem. Powyższe kryteria wprawdzie zapożyczone zostały z pracy Shapiro i Bonoma (*How to segment industrial markets*, Harvard Business Review nr 5-6, 1984), ale stwierdzić trzeba po prostu, że zostały one źle opracowane i nie należy ich powielać. Jeśli już Autor chciał je wykorzystać, powinien tak je omówić, aby były przynajmniej zrozumiałe. Obecnie zdanie „Wraz ze wzrostem firmy rośnie częstotliwość wykorzystanie takich zmiennych jak: lokalizacja, wielkość klienta, forma prawna, rodzaj działalności” niczego po prostu nie wyjaśnia, szczególnie w aspekcie demografii. Zgodzić się jednak trzeba z Autorem, że wyniki Jego badań skłaniają do konkluzji, że w grupie badanych małych i średnich przedsiębiorstw województwa zachodniopomorskiego próby dokonywania segmentacji obsługiwanych klientów są sporadyczne.

W dalszej części Autor zajmuje się kluczowym z punktu widzenia celu pracy zagadnieniem, jakim jest formuła zarządzania portfelem klientów (Autor postulował opracowanie autorskiej koncepcji zarządzania tymże portfelem). W tabeli 5.33 (s. 264) widzimy zmienne wykorzystywane do oceny portfela klientów, np. częstotliwość dokonywania zakupów, czy okres współpracy. Nie do końca jest jasne, jak (w oparciu o co) respondenci mieli oceniać obecną wartość klienta, szanse rozwoju relacji z klientem, czy cykl życia klienta.

W podrozdziale 5.5. Autor pisze, że ostatnim etapem procesu zarządzania portfelem klientów jest opracowanie działań marketingowych nakierowanych na optymalizację portfela klientów. Autor podejmuje próbę oceny różnych działań, dzieląc je na 3 kategorie ważności. Zadziwiające jest, że działanie polegające na angażowaniu klientów we współtworzenie produktów i usług, będące przecież podstawą „nowego paradygmatu” postulowanego przez Autora, i o którym Autor pisze wielokrotnie (choćby na stronach 9, 20, 28, 39, i później 203), że jest istotne w budowaniu dobrych relacji z klientem, znalazło się w grupie działań o niewielkim znaczeniu (tab. 5.35, s. 267-268). Respondenci za najistotniejsze dla wzrostu wartości portfolio obsługiwanych klientów uznali działania marketingowe skierowane na doskonalenie jakości obsługi klientów.

Niezmierzalną istotną częścią pracy jest podrozdział 5.6. „Zarządzanie portfelem klientów w sektorze MSP – autorska koncepcja” --- Autor wymienia tu 5 elementów koniecznych do zarządzania portfelem klientów: stworzenie bazy klientów, segmentację, ocenę wartości relacji z klientem, opracowanie działań marketingowych, zbudowanie systemu informatycznego do zarządzania relacjami z klientami (s. 276). Autor stwierdza przy tym, że MSP województwa zachodniopomorskiego dokonują oceny klientów wykorzystując wiele dostępnych kryteriów, ale że nie robią tego kompleksowo, a więc nie mogą w pełni zarządzać portfelem klientów. Z deklaracji Autora zawartych

we wstępie wynika, że będzie w jego rozważaniach też mowa o tym, jak w oparciu o ocenę portfela klientów firmy powinny dokonywać alokacji zasobów, jednak trudno się doszukać tu jakiejś koncepcji.

Autor w tej części pracy kilkakrotnie mówi o tym, że zweryfikował model teoretyczny (np. s. 278) – nie można się z tym zgodzić, bowiem Autor jedynie porównał założenia modelu z tym, co firmy robią w praktyce. O weryfikacji można by mówić, gdyby model teoretyczny został gdzieś wdrożony i można by było stwierdzić, że jego założenia przyniosły oczekiwane efekty. Tak więc twierdzenie Autora jest nieuprawnione. Natomiast na rys 5.1 (s. 279) Autor przedstawia własną koncepcję zarządzania portfelem klientów w MSP i to można uznać za wkład autora w wiedzę z zakresu zarządzania marketingowego. Głównym założeniem proponowanej koncepcji jest optymalizacja portfela klientów, pozwalająca maksymalizować strumienie finansowe generowane przez klientów przy równoległym maksymalizowaniu poziomu ich satysfakcji z nawiązanych relacji. Ważną konkluzją jest ta, że punktem wyjścia koncepcji jest baza klientów, której wielkość i zakres informacji w niej zawartych stają się wyznacznikiem sprawnego zarządzania portfolio.

W tym miejscu Autor proponuje formułę oceny wartości relacji z klientami, do której włącza trzy elementy: datę ostatniego zakupu dokonanego przez klienta, częstotliwość zakupów oraz wartość zrealizowanych wszystkich transakcji. Autor rezygnuje z innych elementów na rzecz nieskomplikowanej formuły, która jednak będzie mogła być stosowana przez MSP. Moim zdaniem jest to istotna część pracy i oceniam ją bardzo pozytywnie.

Autor pisze, że kluczowym dla koncepcji zarządzania portfelem klientów jest zaprojektowanie i wdrożenie strategii marketingowej, zaś działania marketingowe powinny być prowadzone równolegle w takich obszarach, jak: zwiększanie przychodów z relacji, zwiększanie rentowności relacji, zwiększanie udziału w koszyku zakupów klienta, wydłużanie czasu trwania relacji, a także zwiększania siły związku przedsiębiorstwa z klientem. Wszystkie te założenia uważam za istotne i współbrzące z ideą zarządzania portfolio klientów. Autor ponadto przeprowadza ciekawą analizę pułapek i wyzwań, stojących przez firmą (pułapka wysokich cen, czy niskiej rentowności). Podkreśla także znaczenie CRM, jako narzędzia wspomagającego procesy zarządcze w przedsiębiorstwie.

**W zakończeniu dysertacji Autor przedstawia kilka wartościowych konkluzji,** a mianowicie, że: 1) blisko 98% badanych przedsiębiorstw wskazuje, że w sytuacji niepewności otoczenia, najważniejszym wyzwaniem stojącym przed nimi jest stworzenie i utrzymanie trwałych relacji z obsługiwanymi klientami; 2) w procesie budowania partnerskich relacji z klientami podejmowane są przede wszystkim działania doskonalące obsługę klienta i jakość usług przed i posprzedażowych, 3) badane podmioty dysponują bazami danych o klientach, ale w niewielkim stopniu wykorzystują je do analizy zachowań klientów i oceny ich wartości.

Autor odnosi się tu do hipotez szczegółowych, pisząc że:

- 1) *rosnąca niepewność otoczenia MSP skłania je do kierowania działań na utrzymanie klientów* – podtrzymuję tu swoją opinię, że hipoteza H1 jest źle sformułowana;
- 2) 80% małych i średnich przedsiębiorstw w celu utrzymania pozycji konkurencyjnej na rynku, dąży do obniżania kosztów funkcjonowania, co potwierdza H2;
- 3) częściowo została potwierdzona hipoteza H3 mówiąca, że wielkość przedsiębiorstwa i okres jego funkcjonowania na rynku determinują ilość i rodzaj generowanych informacji o klientach;
- 4) częściowo została potwierdzona hipoteza H4, mówiąca że wielkość przedsiębiorstwa i okres jego funkcjonowania na rynku determinują zakres działań prowadzonych w ramach segmentacji rynku;
- 5) częściowo została potwierdzona hipoteza H5, mówiąca że istnieje istotna zależność pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa i okresem jego funkcjonowania na rynku, a zakresem działań marketingowych związanych z optymalizacją portfela klientów.

Następnie Autor pisze, że przeprowadzona analiza 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.

Autor udowadnia także, że podejmowane aktywności badanych firm są reakcją na zmieniające się otoczenie i uwarunkowania gospodarcze, a nie wynikają z zaplanowanych i świadomie realizowanych działań marketingowych o charakterze długofalowym, co oceniam za ważną konkluzję. Szkoda jednak że Autor nie przedstawił na koniec mechanizmu podejmowania działań w oparciu o wyniki oceny wartości klientów. Jak firma powinna się zachować? Zakładam, że to będzie przedmiotem dalszych badań i dociekań Autora.

### **3. Uwagi ogólne**

Praca jest dobrze przygotowana pod względem edycyjnym, natomiast ma sporo uchybień językowych. Na przykład, Autor niepotrzebnie używa słów obcego pochodzenia (szczególnie w pierwszej części pracy), takich jak konceptualizacja, retencja, komparacja, eksplikować, aprecjacja, triangulacja, implikować, kastomizacja, eksploracja, supozycja, saturacja, mając przecież wystarczający zasób języka polskiego. Ponadto, Autor nie ustrzegł się także naprawdę licznych błędów interpunkcyjnych (np. s.142: „...160,4 tyś”). Stwierdzić też trzeba, że czasami Autor zamiennie używa pojęć konsument i klient, kiedy tak naprawdę ma na myśli klienta – powinien zachować tu precyzję (np. rys. 1.10, s. 68).

Wreszcie Autor niepotrzebnie podaje w tekście wyrażenia w j. angielskim – jeśli rzeczywiście coś one wnoszą to lepiej wersje angielskie umieścić na

początku (w osobnym spisie na przykład), niż wtrącać je zbyt często w poszczególnych zdaniach. Autor robił to z wielkim upodobaniem, np. s. 18: „marketing relacyjny, *ang. relationship marketing*”, s. 32: profesjonalizm personelu, *ang. seller expertise*; s. 37: model sprawiedliwej wymiany, *ang. The Equity Theory*; s. 41 - terminy w Tab.1.2.; s. 47: rozszerzając sprzedaż tzw. *up-selling*; s. 57: *ang. Customer Relationship Management* – zarządzanie relacjami z klientami; wdrażanie strategii sprzedaży krzyżowej (*ang. cross-sellingu*); s. 78: analizy procesu hierarchii ważności elementów przedsiębiorstwa (*ang. Analytic Hierarchy Process - AHP*), s. 121: ze źródeł wtórnych tzw. pośrednich (*desk research*), s. 164: responsywność strony (*ang. Responsive Web Design*). Co więcej, Autor angielskie wyrażenia pisze często z wielkich liter, jak „badaniami typu Desk Research”, co jest błędne. Ponadto, Autor pod koniec pracy zamiast mówić o portfolio klientów, na s. 267 nagle zaczyna używać wyrażenia baza klientów, co jest niezrozumiałe (np. Wzrost wartości bazy obsługiwanych klientów, osiągnany jest w głównej mierze poprzez wzrost wartości relacji z klientami, s. 273). Nieprawidłowo Autor używa też słowa mapa – rys. 5.2 (s. 282), nosi tytuł „Przykład mapy rynku małego i średniego przedsiębiorstwa”, gdzie słowo mapa jest prawdopodobnie kalką z języka angielskiego<sup>1</sup>. Podobny błąd popełnia Autor na s. 294 (mapowanie rynku).

Na koniec wydaje się także, że Autor nadużywa jednak pojęcia paradygmat, np. s. 203: „Nowy paradygmat marketingu dostrzega w kliencie współtwórcę wartości,...”; albo s. 223 „Jednym z kierunków zmian paradygmatu współczesnego marketingu jest paradygmat zarządzania portfelem klientów, którego fundamenty tworzy marketing partnerski”.

– Paradygmat (za T. Kuhnem) to zbiór pojęć i teorii tworzących podstawy danej nauki, nie wydaje się, żeby włączenie klienta do współtworzenia wartości rewolucjonizowało marketing na tyle, by mówić o nowym paradygmacie, o czym już wspominałam.

Przy tak obszernej pracy tego typu niedociągnięcia są jednak zrozumiałe i nie obniżają one jej wartości merytorycznej.

## Ocena pracy

**Ocena aspektów metodycznych** – układ pracy jest właściwy, chociaż rozdziały zawierają o wiele więcej rozważań, niż to konieczne, i mogłyby być mniej obszerne. Autor nie sformułował problemu badawczego, natomiast sformułował cel pracy, hipotezę główną i hipotezy szczegółowe, które poddał weryfikacji. Część metodyczną pracy oceniam jako dobrą.

---

<sup>1</sup> A road map – idiom oznaczający plan (strategię) zmierzającą do osiągnięcia konkretnego celu; mapowanie - przyporządkowanie jednych zasobów systemowych do drugich.

**Ocena wartości merytorycznych** – Autor podjął ważną i aktualną tematykę, podchodząc do wielu zagadnień dogłębnie i wieloaspektowo, co oceniam bardzo wysoko. Część analityczna pracy jest bogata, widać tu wkład Autora w zakresie własnych rozwiązań i jego umiejętności badawcze. Pojawily się niewielkie błędy merytoryczne, czy też nadużycia terminologiczne, które jednak nie zmieniają mojej ogólnej oceny.

**Ocena kwalifikacyjna** – analiza aspektów metodycznych i merytorycznych pracy pozwala na więcej niż dobrą ocenę przedstawionej dysertacji. Autor moim zdaniem wykazał się odpowiednią wiedzą teoretyczną z zakresu zarządzania marketingowego, a także wykazał się umiejętnościami badawczymi i analitycznymi.

**W związku z powyższym stwierdzam, że rozprawa doktorska Pana mgr. Jacka Markiewicza pt. *Zarządzanie portfelem klientów MSP na przykładzie województwa zachodniopomorskiego* spełnia wymogi stawiane rozprawom doktorskim określone w ustawie z 14.03.2003 o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki (DzU 2014, poz. 1852, art. 13 ust. 1) i wnioskuję o dopuszczenie jej do publicznej obrony.**



Dr hab. Joanna Hernik