

Jacek Markiewicz

Streszczenie rozprawy doktorskiej

ZARZĄDZANIE PORTFELEM KLIENTÓW MSP NA PRZYKŁADZIE WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO

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. Dysponując szerokim zakresem możliwych działań marketingowych wspomagających funkcjonowanie przedsiębiorstw w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, skłaniają się one do stosowania strategii działań doraźnych. Ich skutki uwiadcniają się co prawda w szybkim tempie, jednak w dłuższym horyzoncie czasowym wpływają one negatywnie na funkcjonowanie firm.

Jednym z najważniejszych działań marketingowych 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 ostatnich badaniach The Conference Board: „Challenge 2015” uplasowały się one na 2 pozycji i są o 5 pozycji wyżej w stosunku do roku 2012¹. To właściwe relacje z klientem budują trwałe

¹ *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).

fundamenty każdego biznesu. Pozytywne emocje nie mogą być wzbudzone 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.²

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. Kluczowe 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, finansowym³. Aby jednak klienci i relacje z nimi nawiązane przyczyniały się do wzrostu wartości firmy, przedsiębiorstwa muszą dbać o rentowność nawiązywanych relacji, a tym samym 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.

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 wymagały zastosowania odmiennych strategii i wykorzystania odpowiednich zasobów po to, aby realizować cele postawione wobec nich. Zarządzanie portfelem klientów z jednej

² J.H. Gordon, *Relacje z klientem. Marketing partnerski*. PWE, Warszawa 2001, s. 24.

³ E. Rudawska, *Znaczenie relacji z klientami w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Szczeciński Rozprawy i Studia T.(DCCXC) 716, s. 261-278.

strony pozwala na efektywniejszą alokację ograniczonych zasobów przedsiębiorstwa przy zwiększonej ilości operacji biznesowych, z jednoczesnym minimalizowaniem ryzyka gospodarczego. Z drugiej strony, pozwala ono na efektywniejsze wykorzystanie 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 tym następuje zintegrowanie działań marketingowych z działaniami finansowymi. Kluczową rolę odgrywa w nim również sam klient i jego postawa wobec przedsiębiorstwa. Trwałe relacje przyczyniają się do zaangażowania klienta, wzmacniając jego lojalność, czyniąc go współtwórcą wartości, jaką otrzymuje⁴. Istotne jest więc dla zarządzania portfelem klientów przekonanie ich samych do faktu, iż tylko taka konfiguracja współpracy zmaksymalizuje wartość, jaką otrzymują.

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.

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 sprzedaży⁵. Obserwując taką gradację celów MSP należy uznać, że prawidłowe zarządzanie portfelem klientów nabiera ogromnego znaczenia dla tych przedsiębiorstw.

⁴ K. Rogoziński, *Nowy marketing usług*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998, s.40.

⁵ T. Bławat, *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, Gdańskie Wydawnictwo Naukowe, Gdańsk 2003, s. 151-152.

Na tym tle zarysowuje się problem badawczy związany z działaniami marketingowymi podejmowanymi przez przedsiębiorstwa nakierowanymi na wdrażanie koncepcji zarządzania portfelowego. Głównym celem pracy jest *ocena procesu zarządzania portfelem przez małe i średnie przedsiębiorstwa województwa zachodniopomorskiego oraz opracowanie autorskiej koncepcji zarządzania portfelem klientów w MSP*. Realizację tak zdefiniowanego celu rozprawy determinuje uzyskanie 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?

W ramach realizacji celu głównego, sformułowano **hipotezę badawczą**, 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 strategię 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, niniejsze 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.

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 zarządzania portfelem klientów, 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.

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.

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 prowadzonych wywiadów pogłębionych było uzupełnienie badań ilościowych. Bezpośrednia interakcja z respondentem, swoboda wypowiedzi oraz interesujący z punktu widzenia małych i średnich przedsiębiorstw temat badania pozwoliło uzyskać szereg interesujących informacji dodatkowych.

Celem badania ankietowego była analiza kluczowych problemów związanych z zarządzaniem portfelem klientów. Badanie przeprowadzono wśród 181 małych i średnich przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie województwa zachodniopomorskiego. Wśród badanych przedsiębiorstw dominowały małe firmy (43%) oraz mikrofirmy (38%). Mniej liczną grupę stanowiły przedsiębiorstwa średnie (19%). Ankietę skierowano bezpośrednio do właścicieli firm lub osób odpowiedzialnych za prowadzenie działań marketingowych.

Egzemplifikacja empiryczna prowadzonych w rozdziale pierwszym i drugim rozważań teoretycznych pozwoliła na udzielenie odpowiedzi na postawione w dysertacji pytania badawcze oraz wyciągnięcie następujących wniosków dotyczących sposobu zarządzania portfelem klientów przez małe i średnie przedsiębiorstwa województwa zachodniopomorskiego:

1. Przedsiębiorstwa sektora MSP w województwie zachodniopomorskim dostrzegają potrzebę stałej obserwacji zmian otoczenia, 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 strategię ich funkcjonowania.
2. Turbulentność otoczenia, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa sektora MSP w województwie zachodniopomorskim determinuje wdrożenie koncepcji zarządzania portfelem klientów, jako czynnika kształtującego pozycję konkurencyjną tych podmiotów.
3. Małe i średnie przedsiębiorstwa województwa zachodniopomorskiego postrzegają klienta, jako najważniejszy niematerialny zasób decydujący o przewadze konkurencyjnej.
4. Większość MSP województwa zachodniopomorskiego posiada bazę klientów, tworzona jest ona w oparciu o własne działania. 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.

5. 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.
6. Turbulentne otoczenie, w którym działają małe i średnie przedsiębiorstwa województwa zachodniopomorskiego wymaga od firm zmiany podejścia do zarządzania portfelem klientów.

Wartość poznawcza przeprowadzonych analiz oraz weryfikacji hipotez częściowych pozwoliła 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.**

W toku weryfikacji modelu teoretycznego przedstawionego w rozdziale drugim (rysunek 2.3) opracowano autorską koncepcję zarządzania portfelem klientów w MSP. Opiera się ona na supozycji, że firmy dążą do zbudowania portfela klientów, pozwalającego na doskonałe rozpoznawanie ich potrzeb i oczekiwań oraz skuteczną ich realizację. Przedsiębiorstwa w sposób efektywny oceniają atrakcyjność / wartość obsługiwanych klientów, stosując wybrane przez siebie metody i narzędzia. Głównym założeniem proponowanej koncepcji jest optymalizacja portfela klientów, pozwalająca maksymalizować strumienie finansowe generowane przez klientów przy równoległym maksymalizowaniu poziomu ich satysfakcji z nawiązanych relacji. Zaproponowane w rozprawie rozwiązanie zakłada działanie w pięciu obszarach.

Obszar pierwszy - baza klientów, której wielkość i zakres informacji w niej zawartych staje się wyznacznikiem sukcesu przedsiębiorstwa. Jej stworzenie staje się priorytetowym zadaniem przedsiębiorcy planującego skuteczne zarządzanie portfelem obsługiwanych klientów. Koncepcja zakłada wybór jeden z dwóch wariantów: tworzenie listy własnej lub nabycie listy zewnętrznej.

Obszar drugi - podział klientów na jednolite wewnętrznie grupy klientów, lecz różniące się między sobą określonymi przez przedsiębiorstwo cechami (segmentacja

klientów). Kluczowa jest umiejętność zdefiniowania przez przedsiębiorstwo istotnych cech wspólnych dla klientów lub grup klientów obsługiwanych, według których będą oni przypisywani do poszczególnych segmentów. Istotne dla proponowanej koncepcji jest, 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, wskazując najsilniejsze punkty oddziaływania przedsiębiorstwa na rynek.

Kluczowe dla prowadzenia 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.

Obszar trzeci - proces oceny 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.

Obszar czwarty - 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. Optymalizacja wykorzystania 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. Szczególnie istotne dla prawidłowego przebiegu procesu

optymalizacji jest zaangażowanie wszystkich działów przedsiębiorstwa, a w przypadku najmniejszych firm wszystkich pracowników biorących udział w pełnym cyklu kontaktów z klientami. Podejmowane działania powinny mieć charakter systemowy, a w firmach posiadających wdrożony system CRM powinien on być elementem wspomagającym podejmowane aktywności.

Proponowana koncepcja zarządzania portfelem klientów przyjmuje założenie, iż wszystkie czynności podejmowane przez przedsiębiorstwo będą zwiększały lojalność klienta w relacji z przedsiębiorstwem, która tworzy się wraz ze wzrostem zaufania klienta do firmy. Istotne stają się 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.

Kluczowym dla koncepcji zarządzania portfelem klientów jest zaprojektowanie i wdrożenie strategii marketingowej uwzględniającej system wartości wyznawany 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.

Uwzględniając powyższe założenia, działania marketingowe zmierzające do optymalizowania wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa powinny być prowadzone równolegle w następujących obszarach:

- zwiększania przychodów z relacji,
- zwiększania rentowności relacji,
- zwiększania udziału w koszyku zakupów klienta,
- czasu trwania relacji,
- zwiększania siły związku przedsiębiorstwa z klientem, przejawiającego się rekomendacjami firmy.

Obszar piąty - system CRM, który stanowi narzędzie wspomagające procesy zarządcze w przedsiębiorstwie i fundament wszystkich aktywności podejmowanych w procesie optymalizacji portfela klientów.

Zaprezentowana koncepcja zarządzania portfelem klientów przez małe i średnie przedsiębiorstwa jest zgodna z opisanymi w literaturze trendami. Wdrażanie jej nie

zakłada prowadzenia działań przypadkowych i w dowolnej sekwencji. Implementacja proponowanych zasad wymaga od przedsiębiorstwa znajomości podstawowych zasad marketingu relacyjnego oraz świadomości znaczenia zasobu, jakim są klienci firmy i nawiązane z nimi relacje, które tworzą się na przestrzeni długiego okresu. Należy więc oczekiwać, iż zarządzanie portfelem klientów to proces, którego efektów należy oczekiwać w dłuższym horyzoncie czasowym.

Zdaniem autora brak oczekiwanych efektów może wynikać z niepełnego rozpoznania obsługiwanych klientów, ich oczekiwań i potrzeb, jak również z powodu nie posiadania informacji niezbędnych do przeprowadzenia poszczególnych etapów procesu tworzenia i zarządzania portfelem klientów. Przyczyną niepowodzenia procesu zarządzania portfelem klientów mogą być również błędy proceduralne wynikające z luki w wiedzy wśród osób wdrażających koncepcję.

Reasumując, przedsiębiorstwo podejmujące działania zmierzające do zarządzania strukturą portfela obsługiwanych klientów powinno realizować systematyczne aktywności nastawione na integrację celów i wartości własnych przedsiębiorstwa z celami i wartościami obsługiwanych klientów.

Podsumowując, zaprezentowane w rozprawie wyniki studiów literaturowych oraz badań empirycznych stanowią wkład w rozwój wiedzy z zakresu funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw. Za najważniejsze osiągnięcia naukowe w rozprawie można uznać:

- usystematyzowanie wiedzy na temat teoretycznych podstaw zarządzania portfelem klientów,
- stworzenie autorskiego teoretycznego modelu zarządzania portfelem klientów przez małe i średnie przedsiębiorstwa,
- zidentyfikowanie najważniejszych czynników determinujących proces zarządzania strukturą portfela klientów w małych i średnich przedsiębiorstwach,
- stworzenie autorskiej koncepcji zarządzania portfelem klientów w małych i średnich przedsiębiorstwach.

Przeprowadzone w dysertacji rozważania oraz dokonane analizy są źródłem wiedzy dla przedsiębiorców prowadzących działalność w sektorze MSP, w zakresie tworzenia i wdrażania paradygmatu zarządzania portfelem klientów, jako koncepcji funkcjonowania w gospodarce cechującej się intensywną rywalizacją, globalną konkurencją oraz zindywidualizowanymi oczekiwaniami i potrzebami klienta. Zaprezentowany autorski teoretyczny model zarządzania strukturą portfela klientów

pozwała na dalsze badania procesów zachodzących w jego obrębie, które autor zamierza prowadzić w przyszłości.