

Estera Piwoni-Krzeszowska

KSZTAŁTOWANIE RELACJI Z KLIENTAMI W TURBULENTNYM OTOCZENIU

1. Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa, dążąc do trwania i rozwoju, są niejako skazane na funkcjonowanie w nasilających się warunkach niepewności i zmienności a nawet turbulentności. Burzliwość rynku coraz dotkliwiej wpływa również na kształtowanie stosunków z klientami.

W odpowiedzi na niepewność rynkową pod koniec lat dziewięćdziesiątych XX w. powstała koncepcja zarządzania relacjami z klientami, która zakłada, że długookresowe więzi z nabywcami rozwijane w atmosferze wzajemnego zaufania są atrakcyjnym sposobem jeśli nie eliminowania, to przynajmniej zmniejszania ryzyka działalności. Jednak coraz większa burzliwość rynku skłania do zastanowienia się, czy wypracowana na gruncie CRM teoria partnerstwa wystarczająco objaśnia obserwowane współcześnie fakty oraz czy przedsiębiorstwa funkcjonujące w turbulentnych warunkach powinny dążyć do inicjowania, utrzymania i rozwijania długookresowych, obopólnie korzystnych relacji z klientami, czy może poszukiwać i wykorzystywać stwarzane przez rynek okazje i koncentrować się na kontaktach z nabywcami okazijnymi. Przedstawienie refleksji dotyczących powyższych kwestii jest głównym celem niniejszego artykułu. Podstawę dokonanych przemyśleń stanowią studia literatury wraz z analizą opublikowanych wyników badań empirycznych.

2. Uwarunkowania kształtowania relacji z klientami w burzliwym otoczeniu

Nasilająca się turbulentność rynku jest przede wszystkim następstwem dokonującego się postępu technicznego oraz globalizacji. Czynniki te w sferze stosun-

ków z nabywcami powodują m.in. rosnące zróżnicowanie produktów, tzw. szum informacyjny, wzrost wymagań, częste przestawianie i przesuwanie preferencji konsumentów, w wyniku czego obserwuje się generalnie obniżanie poziomu lojalności klientów [Kowalska-Musiał 2006, s. 3]. W konsekwencji budowanie więzi z nabywcami staje się coraz trudniejsze i coraz kosztowniejsze. Dla przedsiębiorstw jest to szczególnie niekorzystna sytuacja, gdyż tracą one jedną z podstawowych możliwości zwiększania zysków netto. Badania przeprowadzone przez Harvard Business School wraz z amerykańską firmą doradczą Bain and Company dowiodły, że wzrost wskaźnika utrzymania klientów o 5% może spowodować wzrost zysków netto firmy nawet o 85%. W związku z tym więzi z klientami mogą być istotną barierą wejścia na rynek [Kowalska-Musiał 2006, s. 3]. Tym samym w obliczu pojawiających się problemów z utrzymaniem długookresowych stosunków z partnerami handlowymi zanika jeden z czynników utrudniających rozpoczęcie działalności przez nowych konkurentów. Prowadzi to do coraz większego nasyceńia rynku i słabnącego tempa sprzedaży i tak, można by rzec, „spirala zmniejszania lojalności klientów” zaczyna się nakręcać. W odpowiedzi na zaistniałą sytuację, według poglądów stosunkowo często przedstawianych w literaturze, znacznie ważniejsze od pozyskiwania nowych klientów staje się ich zatrzymanie [Toffi, Rajen 2005, s. 35]. Interesujące wydaje się także, czy w aktualnej rzeczywistości gospodarczej, w warunkach ciągle dokonujących się zmian, a nie tylko niepewności, przedsiębiorstwa nie stają przypadkiem przed koniecznością dokonania wyboru między dążeniem do kształtowania długookresowych relacji z dotychczasowymi klientami a poszukiwaniem okazji umożliwiających im trwanie i rozwój, co może się jednak wiązać ze zdobywaniem nowych klientów.

Postęp techniczny sprawił, że dla nowej gospodarki charakterystyczna jest wolność czasowo-przestrzenna. Typowe dla tradycyjnej ekonomii pojęcia skali, zasięgu czy struktury działalności straciły rację bytu. Teoria rosnących kosztów marginalnych staje się nieaktualna, gdyż zaawansowane technologie wymagają ponoszenia wysokich nakładów na prace badawczo-rozwojowe oraz częstej współpracy zarówno z nabywcami, jak i konkurentami w celu ustanowienia pożądaných przez klientów standardów produktów i usług, a to powoduje, że przedsiębiorstwu opłaca się rozrastać. Ze względu na rozwój technologii, która jest podstawowym „enzymem globalizacji” [Olszewska 2001, s. 55], zacierają się również tradycyjne podziały na branże, zanikają bariery handlowe rozgraniczające poszczególne kraje, co oznacza, że nasila się konkurencja, w odpowiedzi na którą coraz częściej dochodzi do współpracy i konsolidacji podmiotów [Toffi, Rajen 2005, s. 34]. Taka turbulentność warunków powoduje, że przedsiębiorstwa mogą i coraz częściej muszą produkować więcej, a więc stale poszukują nowych sposobów zwiększania sprzedaży. Czynią to poprzez zwiększanie zakupów przez dotychczasowych klientów albo poprzez poszukiwanie nowych okazji do rozwoju, z którymi wiążą się nowe rynki zbytu.

Istotną determinantą kształtowania relacji z klientami w turbulentnym otoczeniu jest także praktycznie globalne dążenie do obniżania kosztów działalności, w tym kosztów transakcyjnych. Według G. Jonesa, „strony wymiany dostosowują się i przyjmują, w zależności od okoliczności, zachowania z całego wachlarza zachowań: od oportunistycznego do opartego na pełnym zaufaniu” [Światowiec 2006, s. 8]. O. Williamson teoretycznie uzasadnia warunki, w których współdziałanie jest korzystniejsze z jednej strony od akwizycji, fuzji i przejęć działalności, a z drugiej – od prostych umów [Garrette 1996, s. 58]. Zasadniczo im większa częstotliwość zawieranych transakcji, im większe ryzyko z nimi związane oraz wzrost wymagań dotyczących potencjału wspierającego realizację transakcji, tym mniejsze znaczenie rynkowej koordynacji działalności gospodarczej, a większa istotność koordynacji hierarchicznej. Warunki te jednak mogą również sprzyjać opieraniu relacji rynkowych na pełnym zaufaniu, a więc kształtowaniu partnerstwa z klientami [Piwoni-Krzeszowska 2004, s. 349]. Poza tym, według O. Williamsona, również elastyczność realizacji transakcji, tzn. zdolność reakcji na zmianę potrzeb, jest jednym z najważniejszych czynników determinujących wybór sposobu koordynacji działalności gospodarczej [Trocki 2002, s. 40]. Wydaje się, że właśnie elastyczność realizacji transakcji nabiera wyjątkowego znaczenia w warunkach stale nasilającej się turbulentności otoczenia. Przy czym generalnie przedsiębiorstwa albo adaptują się do zmian zachodzących w ich środowisku, albo stale się zmieniają, gdyż zmienia się rynek [Masłyk-Musiał 2003, s. 15]. W przypadku pierwszej grupy organizacji elastyczność realizacji transakcji przejawia się w dostosowywaniu się do zmieniających się potrzeb i wymagań klientów. Wówczas wyjątkowo korzystne są partnerskie relacje z klientami. Pogląd ten potwierdzają badania przeprowadzone w 2002 r. w przedsiębiorstwach przemysłu spirytusowego w Polsce, które wykazały, że im wyższy stopień partnerstwa z klientami, tym większe jest adaptowanie się do potrzeb i wymagań nabywców [Piwoni-Krzeszowska 2004, s. 54-55]. Druga zaś grupa firm szczególną wagę przywiązuje również do kreowania rynku, przez co znajduje się w ciągłym ruchu. Elastyczność realizacji transakcji tych przedsiębiorstw przejawia się przede wszystkim w poszukiwaniu i generowaniu okazji do ich zawierania. Wydaje się, że w takiej sytuacji organizacja nie może koncentrować się jedynie na dotychczasowych partnerach, ale musi poszukiwać i nawiązywać relacje z nowymi klientami – okazjowymi. Badania przeprowadzone przez R. Krupskiego wykazały, że czynnikiem zwiększającym elastyczność firm jest właśnie podejmowanie prób pozyskiwania nowych klientów oraz wejścia na nowe rynki [Krupski 2005b, s. 11-12].

A zatem „z uwagi na istotne zmiany otoczenia, w tym wzrost niepewności i złożoności środowiska funkcjonowania firm, można przypuszczać, iż to czynniki otoczenia wpływają i kształtują zachowania podmiotów gospodarczych” [Światowiec 2006, s. 10], a tym samym determinują kształtowanie relacji z klientami.

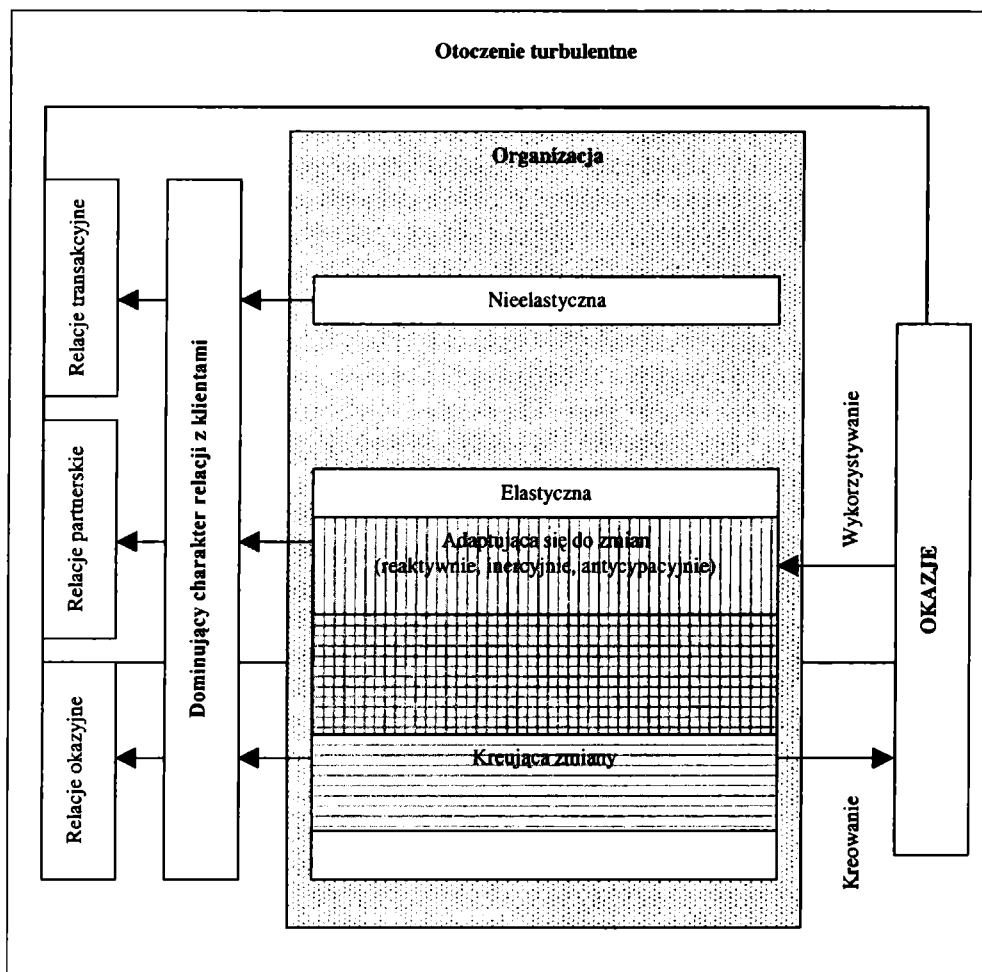
3. Wykorzystywanie okazji a kształtowanie relacji z klientami – zarys problemu

Katedra Strategii Marketingowych Akademii Ekonomicznej w Poznaniu przeprowadziła na przełomie 2001/2002 r. badania mające na celu określenie stanu zastosowania marketingu partnerskiego na rynku B2B. Respondentami było 112 przedsiębiorstw z różnych branż z terenu Wielkopolski. Badania te zostały powtórzone w 2005 r. i wykazały, że zasada uprzywilejowanego traktowania pozyskanych klientów, choć powszechnie akceptowana, w miarę upływu czasu nie znajduje nowych zwolenników, a nawet można wskazać na niewielki spadek ich liczby. Poza tym menedżerowie odpowiedzialni za działania marketingowe wprawdzie pozytywnie oceniają budowanie partnerskich relacji z nabywcami, wyniki świadczą jednak o umiarkowanym optymizmie – większość menedżerów istotność budowania partnerstwa z klientami ocenia na 4-6 punktów w skali 1-10, gdzie 1 oznacza najmniejszą ważność, a 10 największą [Waśkowski 2006, s. 24]. Analizując powyższe wyniki, należy postawić bardzo istotne pytania: jakie są powody nierosnącej, a nawet malejącej, atrakcyjności kształtowania partnerstwa z klientami i dlaczego realizacja tego celu jest średnio istotna? Niestety omawiane badania nie dają odpowiedzi na te pytania. Obserwując jednak dokonujące się, opisane powyżej zmiany w środowisku przedsiębiorstw, można wziąć pod rozwagę pogląd, iż właśnie turbulentność otoczenia powoduje, że praktycy poszukują i dostrzegają inne – jeśli nie atrakcyjniejsze, to przynajmniej równie istotne – możliwości rozwijania działalności własnych firm. Czy te inne drogi rozwoju są podyktowane wykorzystywaniem pojawiających się okazji lub ich kreowaniem – to wymaga zbadania. Pewne jest natomiast, iż w rzeczywistości gospodarczej są rozważane odmienne szanse trwania i rozwoju, ponieważ przytoczone wyżej badania wykazały również, że zmierzch marketingu partnerskiego nie jest dostrzegany. Praktyka dowodzi też, że niektóre przedsiębiorstwa w celu dalszego rozwoju wykorzystują okazje rynkowe. Potwierdzają to np. badania przeprowadzone w kwietniu 2006 r. przez K. Olejczyk-Kitę, które wykazały, że przedsiębiorstwa turystyczne w Polsce wykorzystują szanse stwarzane przez rynek, chociaż nie jest to bardzo popularne ze względu na stosunkowo małą skłonność do ryzyka [Olejczyk-Kita 2007, s. 215-226]. Badanie to nie daje jednak odpowiedzi na pytanie, jakie relacje z klientami sprzyjają optymalnemu wykorzystaniu okazji rynkowych. Wydaje się, że uzależnione jest to przede wszystkim od elastyczności organizacji (rys. 1).

W przedsiębiorstwie nieelastycznym relacje z klientami mają charakter głównie transakcyjny, a więc charakteryzują się sztywnością i jednolitością kontaktów. Podstawowym celem takiej firmy jest maksymalizacja zysku bieżącego, potrzeby zaś i wymagania nabywców są mało istotne. Organizacja taka jest zorientowana na produkcję i sprzedaż. W warunkach współczesnego rynku przedsiębiorstwa tego typu są skazane na bankructwo. Przy czym następuje ono tym szybciej, im szybsze i dotkliwsze są zmiany zachodzące w otoczeniu.

Organizacją elastyczną natomiast jest takie przedsiębiorstwo, które cechuje się zwinnością, ruchliwością, rozciągliwością oraz szybką adaptacją [Krupski 2005a, s. 21].

W literaturze przedmiotu pojęcie „elastyczności” jest różnie definiowane, rozmaici autorzy określają odmienne jej wyróżniki i rodzaje. W niniejszym artykule przyjmuje się, że elastyczność może mieć charakter adaptacji (reaktywnej, inercyjnej, antycypacyjnej) lub/i kreacji, a jej podstawowymi przejawami są szybkość reakcji i stopień dopasowania – w sytuacji adaptacji, oraz szybkość kreacji i stopień zasięgu – w przypadku elastyczności kreatywnej (por. [Krupski 2005a, s. 25]). Natomiast różnorodność, redundancja zasobów oraz monitoring są wiodącymi czynnikami warunkującymi elastyczność organizacji [Krupski 2004, s. 82-83].



Rys. 1. Rodzaje relacji z klientami w przedsiębiorstwach funkcjonujących w turbulentnym otoczeniu

Źródło: opracowanie własne.

Dla kształtowania pożądanych relacji z klientami w warunkach turbulencji szczególnie ważny wydaje się monitoring, a więc wychwytywanie i odczytywanie słabych sygnałów otoczenia. Niestety, firmy nie zawsze w porę zauważają zmiany. Sondaż przeprowadzony przez Fuld-Gilad-Herring Academy of Competitive Intelligence wśród 140 strategów korporacji wykazał, że dwie trzecie spośród nich zostało w ciągu ostatnich 5 lat zaskoczonych aż przez 3 ważne wydarzenia będące skutkiem działania konkurencji, a 97% respondentów przyznało, że w ich firmach brakowało systemu wczesnego ostrzegania [Day, Schoemaker 2006, s. 97].

Poprawnie prowadzony monitoring jest potrzebny firmom funkcjonującym w skomplikowanym, szybko zmieniającym się środowisku, gdyż z jednej strony pozwala on dostrzec potencjalne przyszłe kłopoty, z drugiej zaś umożliwia zidentyfikowanie mogących pojawić się na rynku okazji. Według R. Krupskiego, „okazja dla przedsiębiorstwa to zdarzenie (np. upadek konkurenta) lub powstały spłot różnych okoliczności (np. utworzenie się niszy rynkowej), o charakterze gospodarczym (lub o skutkach gospodarczych), stwarzających możliwość osiągnięcia dodatkowych korzyści, wartości materialnych i/lub niematerialnych” [Krupski 2003, s. 12].

Wydaje się, że w praktyce najczęstszym celem wykorzystania okazji jest zwiększenie sprzedaży dotychczasowym klientom i/lub pozyskanie nowych rynków zbytu. Na przykład Anheuser-Bush (producent piwa) dostrzegł okazję oraz wykorzystał zainteresowanie klientów produktami o niskiej zawartości węglowodanów i dzięki wypuszczeniu na rynek we wrześniu 2002 r. nowego piwa o niskiej zawartości alkoholu „Michelob Ultra” w marcu 2004 r. jego udział w rynku wzrósł do 5,7%, kiedy jednocześnie konkurencja traciła rynek [Day, Schoemaker 2006, s. 97].

Przedsiębiorstwo koncentrujące się na wykorzystywaniu okazji stwarzanych przez rynek jest organizacją elastyczną w sensie adaptacyjnym. Sądzi się, że dla firmy tego typu szczególnie ważni powinni być klienci, z którymi przedsiębiorstwo łączy długookresowe, oparte na wzajemnym zaufaniu relacje. Argumentem przemawiającym za przyjęciem tego stanowiska jest ich szczególna pomoc w identyfikowaniu możliwości rynkowych. Prawie 30% wszystkich pomysłów nowych produktów jest wynikiem obserwowania potrzeb i wymagań nabywców i wsłuchiwanie się w ich opinie [Kotler i in. 2002, s. 668]. Dlatego też niezwykle ważne jest koncentrowanie się na klientach, ponieważ od nich zaczyna się rynkowa innowacja [Jankowski 2004, s. 40], bez której współcześnie żadne przedsiębiorstwo nie ma szansy na długotrwałą egzystencję, gdyż, jak pokazują badania przeprowadzone przez IQS and Quant Group na przełomie października i listopada 2005 r., nabywca oczekuje szybkiego i elastycznego dopasowania produktów do jego zindywidualizowanych potrzeb [Łokaj, Wójcik 2005, s. 17]. W tym kontekście elastyczność relacji z klientami jest „bilateralnym oczekiwaniem gotowości do działań adaptacyjnych podyktowanych zmia-

na warunków i okoliczności. Partnerzy uznający tę zasadę tworzą dla siebie gwarancję, że warunki działania w relacji będą przedmiotem modyfikacji dokonywanych w dobrej wierze, jeśli zaistnieje taka konieczność wynikająca ze zmian w otoczeniu” [Światowiec 2006, s. 12]. Przykładem takiej elastyczności jest działalność Grupy Raben, która utworzyła nową spółkę dystrybuującą świeże produkty (Fresh Logistics) oraz wprowadziła innowacyjne w branży rozwiązanie polegające na realizowaniu nocnych dostaw części do serwisów samochodów [Walka... 2005, s. 28]. Rozszerzenie dotychczasowej działalności o powyżej opisane usługi było odpowiedzią Grupy Raben na pojawiające się okazje, będące następstwem ujawnienia się nowych potrzeb klientów, które powstały w wyniku zmieniających się warunków rynkowych. Jednak czy przejawem elastyczności stosunków z klientami jest tylko gotowość do działań adaptacyjnych? Wydaje się, że elastyczność relacji z nabywcami w turbulentnym otoczeniu może się ujawniać także w kreowaniu tych stosunków, na osiąganiu tego celu zaś koncentrują się przedsiębiorstwa charakteryzujące się elastycznością kreatywną.

Sądzi się, że firmy, które szczególną wagę przywiązują do aktywnego uczestnictwa w tworzeniu okazji rynkowych, powinny się koncentrować przede wszystkim na kształtowaniu relacji z klientami okazijnymi, których od nabywców transakcyjnych odróżnia indywidualizacja potrzeb i wymagań. Celem przedsiębiorstw budujących stosunki z klientami okazijnymi jest nie tylko maksymalizacja zysku z pojedynczej transakcji, lecz również uczynienie z tego typu nabywców partnerów, którzy w przyszłości będą aktywnie wspierać poczynania firmy zmierzające do jej rozwoju. Tego typu działania podjęła np. Polska Grupa Farmaceutyczna zajmująca się przede wszystkim dystrybucją farmaceutyków, która wprowadzając program „Dbam o zdrowie”, stworzyła pacjentom okazję do zakupu leków na kredyt.

Oczywiście w rzeczywistości gospodarczej mogą występować również takie firmy, które zarówno adaptują się do otoczenia, jak i kreują okazje rynkowe. Wówczas określenie istotności kształtowania relacji partnerskich i okazjnych zależy od specyfiki danej organizacji. W tym przypadku zdecydowanie interesujące wydaje się właśnie dogłębne zbadanie wpływu uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych na problem wykorzystywanie okazji a budowanie stosunków z nabywcami.

4. Zakończenie

Analiza opublikowanych badań empirycznych oraz studia literatury pozwalają wnioskować, że współczesne przedsiębiorstwa powinny elastycznie podchodzić do problemu budowania stosunków z nabywcami. Jedynie partnerskie relacje z klientami wydaje się, że w turbulentnym otoczeniu nie gwarantują skorzystania z nadarzających się szans. Firmy chcące odnieść sukces rynkowy muszą

wykorzystywać okazje i w zależności od specyfiki warunków wewnętrznych i zewnętrznych powinny się koncentrować na kształtowaniu więzi z różnymi grupami nabywców.

Literatura

- Day G., Schoemaker P., *Okazje – Skanowanie peryferii*, „Harvard Business Review” 2006 nr 3.
- Garrette B., Dussauge P., *Strategie aliansów na rynku*, Poltext, Warszawa 1996.
- Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong W., *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002.
- Kowalska-Musiał M., *Marketing relacji – zmiana paradygmatu czy nowa orientacja rynkowa*, „Marketing i Rynek” 2006 nr 3.
- Krupski R., *Elastyczność organizacji*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005a.
- Krupski R., *Elastyczność polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2005b nr 11.
- Krupski R., *Przedsiębiorstwo w ruchu*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji*, red. J. Skalik, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1045, AE, Wrocław 2004.
- Krupski R., *Zarządzanie okazją*, [w:] *Zarządzanie wiedzą i informacją w społeczeństwie sieciowym*, t. II, red. M. Morawski, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2003.
- Lokaj A., Wójcik P., *Relacje z klientami: rosnąca świadomość, kulejąca praktyka*, „Harvard Business Review Polska” 2005 nr 12.
- Masłyk-Musiał E., *Organizacje w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Olejczyk-Kita K., *Organizacja w ruchu – wykorzystanie okazji przez przedsiębiorstwa turystyczne (wyniki badań)*, [w:] *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, red. A. Potocki, Difin, Warszawa 2007.
- Olszewska B., *Współczesne uwarunkowania zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, Wybrane zagadnienia, AE, Wrocław 2001.
- Piwoni-Krzeszowska E., *Model kształtowania współpracy przedsiębiorstwa z klientami*, [w:] *Metody zarządzania przedsiębiorstwem w przestrzeni marketingowej*, red. R. Krupski, AE, Wrocław 2004, s. 349.
- Piwoni-Krzeszowska E., *Partnerstwo z klientami w przedsiębiorstwach przemysłu spirytusowego w Polsce*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1025, AE, Wrocław 2004.
- Światowiec J., *Partnerstwo strategiczne a teoria kosztów transakcyjnych*, „Marketing i Rynek” 2006 nr 2.
- Toffi T., Rajen K., *Marketing Theory and Practice: Evolving Trough Turbulent Times*, „Global Business Review” 2005 nr 1, za: *Ewolucja marketingu w burzliwych czasach*, „Marketing i Rynek” 2006 nr 3.
- Trocki M., *Architektura biznesu – nowe struktury działalności gospodarczej*, [w:] *Przedsiębiorstwo partnerskie*, red. M. Romanowska, M. Trocki, Difin, Warszawa 2002.
- Walka o klienta: strategie i dylematy*, „Harvard Business Review Polska” 2005 nr 12.
- Waśkowski Z., *Zastosowanie marketingu partnerskiego na rynku B2B*, „Marketing i Rynek” 2006 nr 6.

THE CREATION OF CUSTOMER RELATIONS IN A TURBULENT ENVIRONMENT

Summary

It seems that entrepreneurs aspiring to achieve success in a turbulent environment ought to take advantage of opportunities. Making profits of market possibilities needs a flexible attitude towards the customer relations creation. Entrepreneurs ought to concentrate on variable kinds of customers with regard to internal and external conditions determining the opportunities usage.

Estera Piwoni-Krzeszowska – dr, adiunkt w Katedrze Zarządzania Przedsiębiorstwem Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.