

Milleniusz W. Nowak

Politechnika Wroclawska

WZROST PRZEDSIĘBIORSTWA POPRZEZ WZROST WARTOŚCI RELACJI Z KLIENTAMI

Streszczenie: Wzrost przedsiębiorstwa może być traktowany jako kategoria wieloaspektowa. Szereg z tych aspektów dotyczy pośrednio lub wprost sfery zarządzania relacjami z klientami (CRM). Na tym tle w artykule zwrócono uwagę na jeden z wymiarów wzrostu firmy, jakim jest wzrost wartości relacji. W artykule podjęto próbę sformułowania pewnych wytycznych w celu identyfikacji barier wzrostu wartości relacji firmy z klientami, przejawiających się w niezadawalająco kształtującej się sile związku. Skoncentrowano się tu na zaangażowaniu klienta i jego zadowoleniu z relacji. Wytyczne te w znacznym stopniu znalazły potwierdzenie w odniesieniu do przeanalizowanego przypadku przedsiębiorstwa działającego na rynkach konsumpcyjnych.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo, CRM, wzrost przedsiębiorstwa, wartość relacji, zaangażowanie w relacje, zadowolenie z relacji.

1. Wstęp

Wielu współczesnym dużym przedsiębiorstwom trudno jest utrzymać przez wiele lat wysokie tempo wzrostu (np. w wymiarze wzrostu wartości sprzedaży). Takie działania, jak przejście konkurenta, ekspansja geograficzna lub podnoszenie cen, zwykle dają tylko względnie krótkotrwałe efekty. Z drugiej strony wiele firm podejmujących tego typu działania nie wykorzystuje potencjalnych możliwości długoterminowego, wieloletniego wzrostu, tkwiących w obszarze dotąd prowadzonej działalności [Slywotzky, Wise 2003, s. 102]. Wiele z tych możliwości ma swoje źródło w relacjach z już posiadanymi klientami, zwłaszcza kluczowymi. Ponadto duży potencjał wzrostu wartości relacji może dotyczyć także klientów mających obecnie dla firmy mniejsze znaczenie, lecz w przyszłości mogących przyczynić się do znacznego wzrostu przedsiębiorstwa, właśnie dzięki wzrostowi wartości związków z nimi. Obszarem potencjalnie atrakcyjnym dla poszukiwania źródeł wzrostu wyjściowo jest cała baza rynkowa¹, określone portfele związków lub relacje z konkretnymi klientami.

¹ Ogół aktualnych klientów przedsiębiorstwa (por. [np. Nowak, Ciurla 2010, s. 222]).

Dlaczego jednak możliwości wzrostu przedsiębiorstw – tkwiące zarówno w relacjach z klientami, jak i inne – często nie są wykorzystywane? Na drodze do wzrostu firmy często istnieje jednak szereg barier. Dalej w artykule skoncentrowano się przede wszystkim na barierach związanych ze sferą zarządzania relacjami – na tych spośród nich, których symptomem jest niezadowolająca siła związku pomiędzy przedsiębiorstwem a klientami.

2. Niektóre bariery wzrostu i rozwoju współczesnych przedsiębiorstw

Wzrost przedsiębiorstwa może się przejawiać wzrostem jego rozmiarów w różnych aspektach [Penc 1997, s. 497], takich jak wspomniana na wstępie wielkość sprzedaży oraz inne, m.in.:

- wielkość zaangażowanego kapitału,
- wielkość udziału w rynku,
- wielkość zatrudnienia,
- wartość wytwarzanych produktów,
- poziom rentowności.

Wśród aspektów wzrostu niemałe znaczenie mają te związane z relacjami z klientami. Wynika to z ich potencjalnego wpływu na wiele z nich. Na przykład wzrostowi wartości sprzedaży zwykle sprzyja wzrost wartości relacji, z kolei wzrostowi rentowności działalności firmy może sprzyjać ewolucja związku w kolejnych fazach cyklu życia, ponieważ po stadium inicjowania relacji zwykle kreowane są warunki do stopniowego zwiększania rentowności związku, a to może pociągać za sobą wzrost rentowności firmy.

Pomimo wielu możliwości wzrostu przedsiębiorstwa – zarówno duże, jak i mniejsze – często napotykają czynniki (bariery) ograniczające, spowalniające lub wręcz uniemożliwiające ich rozwój, a w konsekwencji zazwyczaj także i wzrost. Na przykład małe i średnie przedsiębiorstwa technologiczne w Unii Europejskiej, w świetle wyników badań empirycznych [Martin 2003, s. 28-29], doświadczają różnorodnych barier rozwoju, do których przede wszystkim należą:

- ograniczenia związane z pozyskiwaniem środków finansowych ze źródeł zewnętrznych,
- brak wykwalifikowanego personelu,
- niewystarczające umiejętności i brak doświadczenia w zarządzaniu (głównie w sferze marketingowej).

W odniesieniu do polskich małych i średnich przedsiębiorstw do specyficznych czynników zewnętrznych, ograniczających ich rozwój, można zaliczyć [Starcewska-Krzysztozek 2008, s. 1-4] m.in.: zbyt wysokie pozapłacowe koszty pracy, trudności w pozyskiwaniu pracowników o pożądanym kwalifikacjach oraz nieuczciwą konkurencję wynikającą z istnienia tzw. szarej strefy.

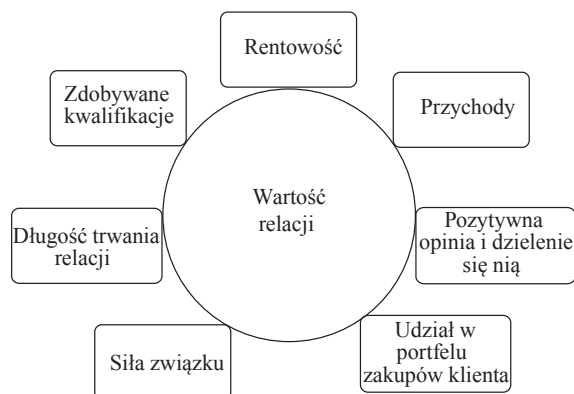
Trudno przecenić znaczenie struktury organizacyjnej dla osiągnięcia celów strategicznych, przewagi konkurencyjnej (por. [Hopej 2004, s. 9-11]), a w szczególności także pożądanego poziomu wzrostu przedsiębiorstwa. Niestety, nowoczesne typy struktur organizacyjnych (projektowe, sieciowe i inne) są w mniejszym stopniu upowszechnione niż można by oczekiwać, biorąc pod uwagę osiągnięcia naukowe w tym względzie [Lichtarski 2007, s. 12] – co może ograniczać możliwości rozwoju i wzrostu wielu przedsiębiorstw. Istotne znaczenie mają tu bariery kulturowe i organizacyjne (np. poczucie niepewności związane z warunkami pracy czy zatrudnieniem).

Również firmy rodzinne może dotyczyć wiele specyficznych barier wzrostu [Raben 2008, s. 50-56], np.: niekorzystanie w pełni z nowoczesnych metod zarządzania oraz zbyt duży wpływ na podejmowane decyzje członków rodziny niemających odpowiednich kwalifikacji.

Generalnie, wskazywane w literaturze przedmiotu bariery rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw zasadniczo można ująć jako (por. np. [Leonidou 2004, s. 279-297]): wewnętrzne i zewnętrzne. Do barier wewnętrznych, jak podkreślono w tej części artykułu, zalicza się te związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem, zwłaszcza z niedostatecznie rozwiniętymi umiejętnościami w tym względzie. Odnoszą się one także do sfery relacji z klientami (por. np. [Slywotzky, Wise 2003, s. 109-110]), czemu poświęcono kolejną część opracowania.

3. Bariery wzrostu wartości relacji

Pojawia się pytanie: jakie aspekty relacji warto poddać analizie w poszukiwaniu barier wzrostu wartości firmy? Pewnym ukierunkowaniem może być tu wartość relacji. Wartość relacji można traktować jako kategorię wieloaspektową (rys. 1).



Rys. 1. Wymiary wartości relacji (związku) przedsiębiorstwa z klientem

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Storbacka, Lehtinen 2001, s. 29-30].

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa dany związek może być bowiem korzystny dzięki różnym czynnikom (por. [Storbacka, Lehtinen 2001, s. 29-30]) – i to nie tylko o charakterze finansowym (jak np. generowana przez związek rentowność). Związek jest tym cenniejszy dla firmy, im (rys. 1) jest silniejszy, ma dłuższą historię, im bardziej opiera się na możliwie dużym udziale w portfelu zakupów danego klienta, im bardziej pozytywną opinię ma klient o przedsiębiorstwie, im bardziej klient jest skłonny do rekomendacji firmy innym, im więcej dostarcza wiedzy, kwalifikacji i możliwości doskonalenia umiejętności przydatnych do zarządzania relacjami. Zatem potencjalnie identyfikacją barier wzrostu wartości relacji można objąć wiele czynników. Dalej w opracowaniu skupiono się na jednym z nich, a mianowicie na sile relacji.

Do najistotniejszych komponentów siły relacji można zaliczyć (por. [Nowak 2007 s. 76-77]) zadowolenie klienta z pozostawania w relacji oraz jego zaangażowanie w związek [Storbacka, Lehtinen 2001, s. 103-108]. Zaangażowanie może być rozumiane jako emocjonalne nastawienie (pozytywne, neutralne lub negatywne) klienta do relacji z firmą [Mitręga 2005, s. 75-82]. Zaangażowanie można więc rozpatrywać w kategorii wymiany zasobów na poziomie uczuć (emocji) w relacji klient–przedsiębiorstwo. K. Storbacka i J.R. Lehtinen w swoim modelowym podejściu do wymiany zasobów na poziomie uczuć postrzegają zaangażowanie klienta w relacje jako implikację jego zaufania do organizacji [Storbacka, Lehtinen 2001, s. 43]. Przy czym zaufanie w tym podejściu to efekt spolegliwości organizacji i jej pracowników w stosunku do klienta. Spolegliwość ta wynika z systemu wartości firmy, który jest nie tylko respektowany w jej działaniach, ale także jest skutecznie komunikowany klientowi.

W świetle powyższych rozważań barierą wzrostu siły związku, a w konsekwencji – wartości relacji, może być nie tylko zbyt niski poziom zadowolenia ze związku, ale także niewystarczający poziom zaangażowania (przynajmniej niektórych) wartościowych klientów w relacje z danym przedsiębiorstwem.

Powyższą konstatację w znacznym stopniu potwierdza dalej przeanalizowany przypadek przedsiębiorstwa. Analizowana firma działa w skali międzynarodowej (także w Polsce). Oferuje tzw. suplementy diety w oparciu o własną produkcję². Surowców do tej produkcji dostarczają producenci owoców i warzyw. Sprzedaż jest prowadzona przez tzw. biura regionalne oraz drogą internetową. Baza rynkowa liczy około miliona zarejestrowanych konsumentów na całym świecie.

Przedsiębiorstwo prowadzi działalność w formule (mogącej budzić kontrowersje³) określanej jako tzw. marketing sieciowy (wielopoziomowy), zatem zadowole-

² Dalsze rozważania w tej części opracowania (w zakresie zebranych danych oraz przebiegu badań empirycznych) oparto na: [Maczek 2011].

³ Te kontrowersje mogą być wynikiem bazowania – w poszukiwaniu okazji do transakcji – na relacjach międzyludzkich opartych na przyjaźni lub więziach rodzinnych. Kontrowersje dotyczą również mechanizmu udziału w zyskach (por. np. [Sutherland, Canwell 2008, s. 140-141]).

nie oraz zaangażowanie klientów w relacje z firmą mają relatywnie duże znaczenie⁴ dla jej wzrostu. W ostatnich latach osiąga ona wysokie tempo wzrostu⁵.

Dalej w analizie wyników badań empirycznych skupiono się na identyfikacji potencjalnych czynników mogących ograniczać wzrost tego przedsiębiorstwa poprzez negatywny wpływ na stopień zaangażowania w relacje z nim oraz na zadowolenie jego klientów. Dwa kluczowe z punktu widzenia naszych rozważań pytania badawcze brzmiały:

- Do jakiego stopnia można, w ocenie klientów, polegać na obietnicach składanych przez przedstawicieli analizowanej firmy (co odnosi się do postrzeganej przez klientów spolegliwości warunkującej ich zaufanie i zaangażowanie w związek)?
- Do jakiego stopnia, w ocenie klientów, dotychczasowe relacje z badaną firmą spełniają ich oczekiwania (co warunkuje zadowolenie ze związku)?

W przeprowadzonych badaniach wzięło udział siedmiu respondentów, zastosowano metodę wywiadu osobistego wspomaganego kwestionariuszem ankietowym. Przy wyborze respondentów starano się kierować zasadą doboru jednostek typowych (ze względu na charakter zatrudnienia, wiek i miejsce zamieszkania). Każdy z nich jest klientem końcowym analizowanego przedsiębiorstwa. Syntetycznie wyniki badań w odniesieniu do tych dwóch zagadnień zestawiono w tab. 1⁶. Większość badanych ocenia zaledwie neutralnie (odpowiedź kodowana jako 4) stopień, do jakiego mogą polegać⁷ na obietnicach składanych przez osoby reprezentujące firmę. Z kolei połowa badanych klientów oceniła stopień spełnienia ich oczekiwań przez relacje z firmą nie lepiej niż na minimalnym pozytywnym poziomie⁸.

Tabela 1. Charakterystyka rozkładu odpowiedzi respondentów

Lp.	Parametr rozkładu	Poleganie na obietnicach	Spełnienie oczekiwań
1	mediana	4	5
2	dominanta	4	4
3	rozstęp	1	3
4	minimum	4	4
5	maksimum	5	7

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Maczek 2011, s. 71].

⁴ Jeśli dany klient, spełniający jednocześnie rolę sprzedawcy, skutecznie zachęci innych (np. swoich znajomych) do wejścia także w rolę sprzedawcy, to uzyskuje możliwość partycypowania w zyskach wypracowywanych przez zachęconą przez siebie osobę.

⁵ Między innymi zyski firmy rosną w tempie kilkudziesięciu procent rocznie [Maczek 2011, s. 40].

⁶ Do pomiaru zastosowano siedmiopunktową, zrównoważoną, rosnącą skalę porządkową.

⁷ Por. w tab. 1, kolumna „poleganie na obietnicach”.

⁸ To jest na nie więcej niż pięć. Por. w tab. 1 kolumna „spełnienie oczekiwań”.

Zatem wyniki badań zdają się wskazywać, że analizowane przedsiębiorstwo ma wiele do zrobienia, aby poprawić przesłanki do zwiększenia zaangażowania się respondentów w relacje i wyższego poziomu ich zadowolenia. Czynniki ograniczającymi wzrost wartości relacji klientów z tą firmą wydają się:

- czynniki działające negatywnie na zaufanie (a w konsekwencji także zaangażowanie w relacje) w stosunku do firmy (przejawiające się częstym rozmijaniem się, w percepcji klientów, obietnic składanych przez osoby reprezentujące firmę z tym, co klienci otrzymują),
- czynniki działające negatywnie na zadowolenie klientów (przejawiające się niezadko odległym od zadowalającego postrzeganym poziomem spełniania oczekiwań klientów przez związek z analizowaną firmą).

Wyniki przeprowadzonych badań, co prawda, można odnosić wprost tylko do respondentów ze względu na niereprezentatywny dobór próby, jednakże zastosowanie metody doboru jednostek typowych czyni tym bardziej prawdopodobną hipotezę, że dostrzeżone obszary (źródła) barier wzrostu mogą być właściwe nie tylko dla większości respondentów, ale także dla wielu innych klientów tego przedsiębiorstwa. Zatem w analizowanej firmie, w dążeniu do identyfikacji czynników osłabiających wartość relacji⁹ (a w ślad za tym również wzrost firmy), warto rozważyć dokonanie pogłębionej analizy dwóch wymienionych obszarów, a następnie podjęcie działań zaradczych.

4. Zakończenie

W artykule podkreślono ważność sfery zarządzania relacjami z klientami jako pola identyfikacji i pokonywania barier wzrostu przedsiębiorstwa. W szczególności, w opinii autora, warto objąć identyfikacją czynniki warunkujące siłę związku. Jeśli więc identyfikacja barier w przypadku konkretnego przedsiębiorstwa wskaże na niewystarczający poziom: zaufania klientów, ich zaangażowania w relacje lub zadowolenia ze związku, to dążąc do intensyfikacji wzrostu firmy, należy rozważyć:

- Podwyższenie stopnia postrzeganej przez klientów spolegliwości firmy i jej przedstawicieli (zwłaszcza w odniesieniu do dotrzymywania obietnic składanych klientom).
- Podwyższenie postrzeganego przez klientów stopnia spełniania ich oczekiwań przez relacje z firmą.
- Analizując bariery wzrostu wartości relacji na potrzeby wzrostu wartości przedsiębiorstwa, warto uwzględnić nie tylko czynniki, na których skoncentrowano się w tym opracowaniu, ale także inne, jak skłonność klientów do rekomendacji danej firmy innym osobom czy udział w portfelu zakupów danego klienta.

⁹ Do tych czynników, na co wskazują badania empiryczne, może należeć np. brak możliwości uzyskiwania przez klientów informacji (np. drogą internetową) o fazie realizacji zamówienia.

Literatura

- Egan J., *Relationship Marketing. Exploring Relational Strategies in Marketing*, Prentice Hall, Financial Times, 3rd ed., Harlow – London – New York 2008.
- Hopej M., *Struktury organizacyjne. Podstawowe, współczesne i przyszłe rozwiązania strukturalne*, Ossolineum, Wrocław 2004.
- Leonidou, L.C., *An analysis of the barriers hindering small business export development*, „Journal of Small Business Management”, July 2004, Vol. 42, No. 3, s. 279-302.
- Lichtarski J.M., *Spoleczno-kulturowe bariery rozwoju i upowszechniania się nowoczesnych struktur organizacyjnych*, „Przegląd Organizacji”, wrzesień 2007, s. 11-14.
- Maczek M., *Doskonalenie zarządzania relacjami z interesariuszami, na przykładzie wybranej organizacji*, praca magisterska (promotor: dr inż. M.W. Nowak), Wydział Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, 2011.
- Martin M., *Bariery rozwoju małych firm technologicznych (MFT) w krajach wysoko rozwiniętych Europy Zachodniej*, „Przegląd Organizacji”, kwiecień 2003, s. 28-31.
- Mitręga M., *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2005.
- Nowak M.W., *Wzmacnianie siły relacji z klientami poprzez wzrost zadowolenia*, [w:] B. Czerwiński (red.), *Wybrane zagadnienia marketingu dóbr inwestycyjnych*, Zeszyty Naukowe Katedry Marketingu Politechniki Gdańskiej, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Gdańsk 2007, s. 75-81.
- Nowak M., Ciurla M., *Pozyskiwanie klientów w koncepcji CRM*, [w:] M. Hopej, M. Moszkowicz, J. Skalik (red.), *Wiedza w gospodarce i gospodarka oparta na wiedzy. Zarządzanie w gospodarce opartej na wiedzy*, Prace Naukowe nr 94, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2010, s. 219-226.
- Penc J., *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa 1997.
- Raben E., *Jak pokonaliśmy bariery wzrostu tkwiące w rodzinie właścicieli*, „Harvard Business Review Polska”, czerwiec 2008, nr 64, s. 48-59.
- Slywotzky A.J., Wise R., *Kryzys wzrostu i jak go pokonać*, „Harvard Business Review Polska”, marzec 2003, nr 1, s. 101-114.
- Starczewska-Krzysztozek M., *Bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Biuro Analiz Sejmowych Kancelarii Sejmu, Wydawnictwo Sejmowe dla Biura Analiz Sejmowych, INFOS, nr 4 (28), Warszawa 2008, <http://orka.sejm.gov.pl> (2.08.2011).
- Storbacka K., Lehtinen J.R., *Sztuka budowania trwałych związków z klientami*, CRM, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Sutherland J., Canwell D., *Klucz do marketingu. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

COMPANY GROWTH THROUGH AN INCREASE IN CUSTOMER RELATIONSHIP VALUE

Summary: Company growth may be regarded as a multi-aspect category. Several of these aspects relate indirectly or directly to the area of customer relationships management (CRM). Against this background, in the article the attention is paid to one of company growth dimensions, which is the increase in the customer relationship value. The goal of the article is an attempt to formulate some guidelines for the identification of barriers to increase the customer relationship value, resulting in inadequate formation of the relationship strength. The focus is on the customer involvement and his satisfaction with the relationship. These guidelines, to

a large extent, were confirmed with regard to the analyzed case of the company operating on consumer markets.

Keywords: company, CRM, company growth, relationship value, relationship involvement, relationship satisfaction.