

Zarządzanie kapitałem klienckim w małych i średnich przedsiębiorstwach województwa opolskiego — wyniki badań regionalnych

Małgorzata Adamska

Politechnika Opolska, Polska

Streszczenie

W artykule scharakteryzowany został kapitał kliencki, obecny jako jeden z najważniejszych elementów w strukturze kapitału intelektualnego, z wykorzystaniem dotychczasowych doświadczeń z realizowanych staży w przedsiębiorstwach woj. opolskiego na stanowiskach: samodzielnego specjalisty ds. marketingu i rozwoju oraz specjalisty ds. zarządzania relacjami z klientem. Celem artykułu jest prezentacja wybranych wyników autorskiego badania zarządzanie kapitałem klienckim wraz z analizą i oceną otrzymanych wyników. Badanie realizowane było w pierwszym kwartale 2014 roku wśród małych i średnich przedsiębiorstw województwa opolskiego.

Słowa kluczowe: kapitał kliencki, zarządzanie relacjami z klientem

Wstęp

Konkurencyjność to zdolność do określonych zachowań rynkowych w sposób efektywniejszy niż inni uczestnicy otoczenia rynkowego. Osiągnięcie oczekiwanej pozycji konkurencyjnej nie jest możliwe bez stworzenia klimatu rynkowego i relacji bazujących na zaufaniu. W procesie budowania przewagi konkurencyjnej kluczową rolę odgrywa kapitał kliencki, będący jednym z elementów kapitału rynkowego w strukturze kapitału intelektualnego każdej nowoczesnej organizacji. W kontekście kapitału klienckiego istotnym jest budowanie właściwych relacji z klientami, które będą bazować z jednej strony na zaufaniu wypracowanym w toku współpracy, z drugiej strony na właściwych analizach wartości klienta dla organizacji. Wiedza na temat relacji z klientami, w ujęciu ilościowym i jakościowym (Adamska i Szewczuk-Stępień 2012), jest podstawą podejmowania decyzji zarządczych w obszarach: strategii marketingowej, narzędzi komunikacji z rynkiem oraz metod stymulowania popytu.

1. Kapitał kliencki organizacji

Na przestrzeni ostatnich kilku lat organizacje intensyfikują działania na rzecz rozwoju systemów zarządzania relacjami z klientem. W aspekcie osiągnięcia celów przedsiębiorstwa, takich jak wzrost produktywności, udziałów w rynku, zasięgu oddziaływania — relacje te mają najważniejsze znaczenie dla wartości firmy. Kapitał kliencki z perspektywy posiadanego przez firmę portfela klientów oraz możliwości pozyskania nowych klientów, stanowi podstawę dla wyceny wartości rynkowej. Daje bowiem możliwość oceny obecnych zysków oraz opracowania prognoz na przyszłość. Na wartość kapitału klienckiego wpływa nie tylko liczba klientów, ale przede wszystkim jak szacowane przyszłe korzyści wynikające z podjętej współpracy, zależne od zaufania i lojalności wobec marki oraz jakości obsługi i wynikającego z niej wizerunku producenta/usługodawcy.

Wypracowane relacje z klientami mają najistotniejsze znaczenie dla wartości firmy w aspekcie osiągnięcia podstawowych celów przedsiębiorstwa, takich jak wzrost produktywności, udziałów w rynku i zasięgu oddziaływania.

2. Struktura kapitału klienckiego z uwzględnieniem faz cyklu życia rynkowego klienta

Wynikiem przeprowadzonej analizy i charakterystyki kapitału klienckiego jest jego podział na trzy główne grupy klientów w aspekcie czasu i fazy cyklu życia organizacji: przeszłych, obecnych, przyszłych (Adamska 2013).

Pierwsza grupa klientów, to klienci przeszli, którzy tworzyli wartość dla firmy, wywierali wpływ na jej działalność poprzez dostarczanie wiedzy o swoich potrzebach i oczekiwaniach wobec proponowanego im dobra. Warto wiedzieć co skłoniło klienta do odejścia, ponieważ umożliwi to wyciągnięcie wniosków na przyszłość.

Druga grupa klientów to klienci aktualni. Jest to grupa stanowiąca aktywną w danym momencie bazę klientów, determinującą teraźniejsze poczynania organizacji. Mimo, iż są to klienci już pozyskani, oczekują nadal ze strony firmy zainteresowania swoimi potrzebami. W zależności od profilu działalności i branży wymagają oni nakładów czasu na obsługę i bezpośredni kontakt. Klienci poprzez akceptację i utożsamianie się w wizerunkiem organizacji, dokonują konkretnych wyborów zakupowych z nim związanych.

Klienci przyszli, to ci uczestnicy rynku, na których pozyskaniu każdej firmie zależy, bowiem każdy, kto nie jest naszym klientem, jest w takim razie klientem naszej konkurencji. Proces ich pozyskiwania realizowany jest w głównej mierze tymi samymi środkami przekazu (promocji), co proces utrzymywania dotychczasowych klientów.

Umiejętność zrozumienia motywów zachowań konsumenckich wywiera wpływ na kształtowanie się wartości kapitału klienckiego. Jest on warunkowany liczbą klientów w danym segmencie rynku oraz wiedzą na temat czynników kształtujących ich popyt. Są to podstawowe wielkości wykorzystywane do szacowania przyszłych korzyści wynikających z podjętej współpracy.

3. Metodologia badań

Celem badania było poznanie zachowań przedsiębiorców w obszarze kształtowania relacji z klientami, wykorzystywanych metod pozyskiwanie wiedzy z rynku oraz pomiaru wartości klienta dla organizacji. Kwestionariusz ankiety został zaprojektowany z myślą, zarówno o MŚP działających w sektorze B2B (ang. *bussines to bussines* — transakcje pomiędzy podmiotami gospodarczymi), jak i B2C (ang. *bussines to customer* — transakcje pomiędzy przedsiębiorstwem a konsumentem prywatnym).

W toku przygotowań do badania wyodrębniono następujące czynniki wpływu na efektywność zarządzania kapitałem klienckim:

- rola i znaczenie klienta w rozwoju organizacji,
- ilość, intensywność, jakość i komplementarność narzędzi współpracy,
- zdolność do przetwarzania innowacji,

W tym kontekście pytania badawcze zostały podzielone na 3 grupy wiedzy niezbędnej do zgromadzenia w toku badania:

- Grupa 1 – rola i znaczenie klienta w rozwoju organizacji
 - W jaki sposób firma zdobywa informacje o potrzebach klienta?
 - Jak dostosowuje swoją działalność pod te potrzeby i oczekiwania?
 - Czy struktura firmy jest dostosowana do klienta?
 - Jak jest miejsce klienta w działalności planistycznej organizacji?
- Grupa 2 – ilość, intensywność, jakość i komplementarność narzędzi współpracy
 - Jakie narzędzia współpracy z klientem używa organizacja?
 - Jak często organizacja używa wymienionych narzędzi?
 - Co zdecydowało o wyborze takich, a nie innych narzędzi?
 - W jaki sposób weryfikowana jest skuteczność zastosowanego narzędzia?
 - Czy wykorzystywane narzędzia są względem siebie komplementarne?
- Grupa 3 – zdolność do przetwarzania innowacji
 - W jaki sposób organizacja identyfikuje przyszłe oczekiwania klientów?

- Czy i w jaki sposób organizacja kreuje rynek, na którym działa?
- Czy organizacja posiada chęć/wolę wprowadzania i wykorzystywania innowacji?

Prezentowane wyniki badania przeprowadzonego w okresie styczeń – luty 2014 r. wśród przedsiębiorstw województwa opolskiego. W badaniu wskazano, iż istotne cechy jednostki mające wpływ na otrzymane wyniki to:

- wielkość przedsiębiorstwa,
- branża,
- lokalizacja.

W badaniu przeprowadzonym metodą CAWI (ang. Computer Assisted Web Interviews) oraz częściowo CATI (ang. Computer Assisted Telephone Interview) udział wzięło 350 MŚP z województwa opolskiego. Badanie prowadzone było poprzez udostępniony respondentom internetowy kwestionariusz ankiety z wykorzystaniem oprogramowania SPSS¹. Silną stroną takiego rozwiązania jest z całą pewnością realizacja badania poprzez stały monitoring przebiegu badania i reakcji respondentów — personalizacja kontaktów, przygotowanie danych do analizy, ograniczenie czasu i kosztów przygotowania. Większe poczucie anonimowości uczestników sprawia, iż narzędzie to okazuje się z jednej strony niezwykle przydatne do poruszania kwestii trudnych, drażliwych, wstydlivych, z drugiej strony sprzyja częstszym odmowom ze strony respondentów.

Z 4 tys. podmiotów zgromadzonych w bazie mailingowej 1 tys. już prawdopodobnie nie istnieje bądź zmienili adresy mailowe bądź z jakiś innych powodów nastąpiło „odbicie” ze skrzynki mailowej. Badana populacja wyniosła 3000, wymagana liczba respondentów to 350, w podziale na: 97 podmiotów przebadanych telefonicznie oraz 253 podmiotów, które wypełniły ankietę internetowo (przy 5 ponagleniach do wypełnienia). Poziom ufności w badaniu: 95%; błąd maksymalny: 5%.

4. Wybrane wyniki badania

Wśród przedsiębiorstw biorących udział w badaniu najwięcej było mikro przedsiębiorstw (prawie 50%). Prawie co czwarty badany był samozatrudnionym (23,1%), a 18% badanych stanowiły małe przedsiębiorstwa. Odsetek średnich i dużych przedsiębiorstw wyniósł kolejno 7,4% oraz 2%.

Najwięcej badanych należało do bardzo szerokiej sekcji „S” PKD — Pozostała działalność usługowa. Spośród innych branży wartymi odnotowania są: handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle (11,4%), przetwórstwo przemysłowe (11,1%), budownictwo (10,3%), działalność finansowa i ubezpieczeniowa (8,9%), działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (6%) oraz transport i gospodarka magazynowa (5,4%). Pozostałe kategorie PKD reprezentowane były przez mniej niż 5% podmiotów każda. Doświadczenie w prowadzeniu działalności gospodarczej wśród ankietowanych prezentuje się różnorodnie (tab. 1.). Co piąty badany (20%) wskazał, iż mieści się ono w przedziale 6–10 lat. 18% przyznało, że ich doświadczenie mieści się w przedziale 11–15 lat. 6 ankietowanych (1,71%) przyznało, iż prowadzi własną działalność rok,

Tab. 1. Doświadczenie w prowadzeniu działalności gospodarczej

Liczba lat	Liczba odpowiedzi	Procent odpowiedzi	Procent skumulowany
1	6	1,71	1,71
2–5	47	13,43	15,14
6–10	70	20,00	35,14
11–15	63	18,00	53,14
16–20	59	16,86	70,00
21–25	49	14,00	84,00
26–35	20	5,71	89,71
Powyżej 35	21	6,00	95,71
Brak danych	15	4,29	100,00

1. Statistical Package for the Social Sciences. zob. <http://www-01.ibm.com/software/analytics/spss/>.

natomiast 13,43% — pomiędzy dwoma a pięcioma latami. 14% badanych wykazuje swoje doświadczenie w przedziale 21–25 lat, a więc rozpoczęli oni działalność gospodarczą w trakcie lub wkrótce po zmianach politycznych w Polsce.

W grupie najstarszych przedsiębiorstw działających w przedziale 26–35 lat znalazło się 20 respondentów, zaś 21 uczestników badania może pochwalić się doświadczeniem w prowadzeniu działalności gospodarczej powyżej 35 lat. Łącznie stanowią około 12% badanej grupy. Zatem można założyć, iż mamy do czynienia z przedsiębiorstwami, posiadającymi w większości ugruntowaną pozycję na rynku, znającymi nowoczesne narzędzia zarządzania, korzystającymi ze wsparcia technologii informatycznych.

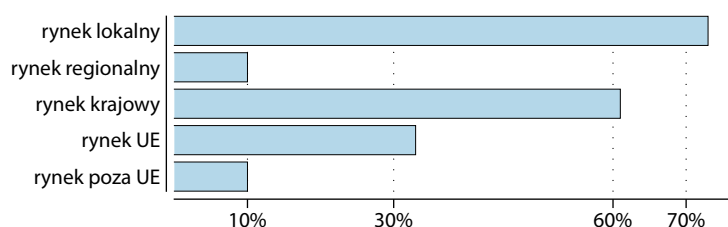
Najliczniej reprezentowanym miastem biorącym udział w badaniu było oczywiście Opole (37,1% badanych prowadzi działalność w tym mieście). Powyżej 10 podmiotów pochodziło także z: Kędzierzyna Koźła (19 przedsiębiorstw), Nysy (18) i Krapkowic (13). 9 podmiotów zarejestrowanych jest w Strzelcach Opolskich, 8 w Prudniku a 6 w Brzegu. Podział na rynki działania zaprezentowany został na rysunku 1.

Zdecydowana większość podmiotów uczestniczących w badaniu wskazała (rys. 2.), iż główną grupę odbiorców ich oferty stanowią stali, regularnie korzystający z oferty klienci. Ma to miejsce w przypadku 77,4% przedsiębiorstw.

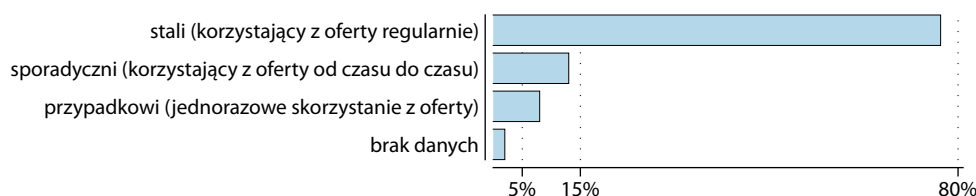
Jest to wiedza istotna w kontekście prezentowanego podziału grup klienckich w perspektywie cyklu życia klienta. Wskazanie na stałość, a co za tym idzie na stabilność relacji biznesowych z klientami, jest podstawą do dobrego planowania działań w zakresie komunikacji z rynkiem: opracowywania indywidualnych ofert, informowania o promocjach, współpracy w zakresie innowacji produktowych, badań rynkowych, itd.

W kolejnym pytaniu respondenci wskazywali swoją aktywność w zakresie gromadzenia informacji o klientach, ich potrzebach, uwagach dotyczących współpracy, oczekiwaniach.

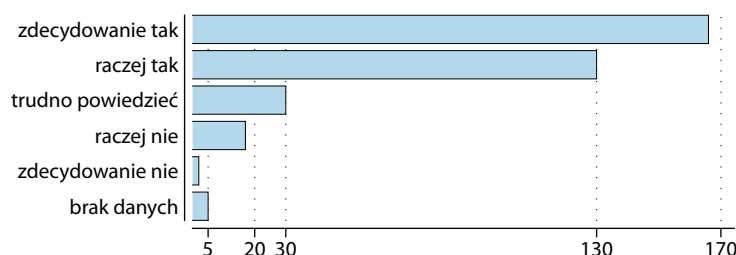
Na pytanie, czy organizacja (przedsiębiorstwo) zdobywa niezbędne informacje o potrzebach klientów aż 84% respondentów potwierdziło, iż zajmuje się gromadzeniem wiedzy o klientach, z czego 66% stanowią przedsiębiorstwa, które zadeklarowały, iż posiadają klientów stałych. Wskazuje to



Rys. 1. Ogólny podział na rynki zbytu wśród respondentów



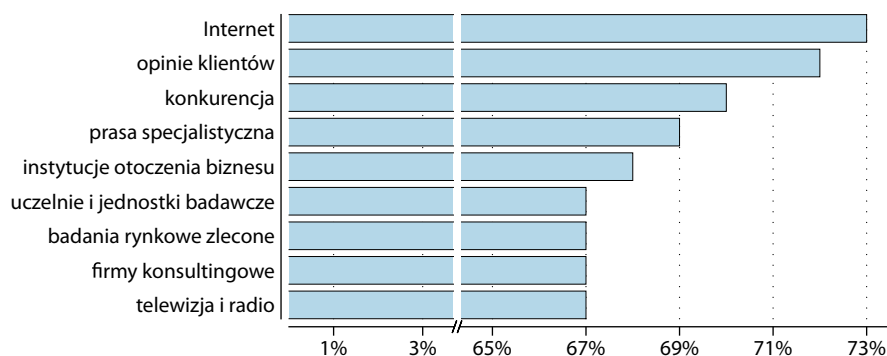
Rys. 2. Podział segmentów rynku ze względu na charakter relacji



Rys. 3. Rozkład odpowiedzi na pytanie czy organizacja, którą reprezentuję zdobywa niezbędne informacje o potrzebach klienta

na rozbudzenie wśród przedsiębiorców świadomości wartości klienta oraz konieczności pracowania na korzystne, długofalowe relacje z wartościowymi klientami.

Respondenci musieli również wskazać na sposoby gromadzenia wiedzy o klientach. Zostali poproszeni o wskazanie w jaki sposób organizacja zdobywa informacje o potrzebach klientów (kolejno wskazując od 1 do 5, gdzie 1 oznacza najważniejsze źródło informacji o potrzebach klientów, a 5 najmniej ważne — tab. 2). Na rysunku 4 zaprezentowano, łączną liczbę odpowiedzi, tworzą ranking źródeł wiedzy o potrzebach klientów.



Rys. 4. Najważniejsze źródła informacji o klientach wg respondentów

Tab. 2. Źródła wiedzy o klientach z punktu widzenia ważności

Źródło informacji	„Ważność” źródła informacji ^a					Częstotliwość wyboru
	1	2	3	4	5	
Opinie klientów	185	25	9	10	23	252
Prasa specjalistyczna	46	63	55	36	43	243
Firmy konsultingowe	25	14	23	30	141	233
Uczelnie i jednostki badawcze	23	16	23	42	130	234
Instytucje Otoczenia Biznesu	27	27	42	56	86	238
Telewizja i radio	19	21	47	42	105	234
Konkurencja	41	82	58	31	32	244
Badania rynkowe zlecone	30	12	21	23	148	234
Internet	86	69	56	22	21	254

^a W skali od 1 do 5, gdzie: 1 — najważniejsze źródło, 5 — najmniej ważne źródło informacji

Dla 52,9% badanych opinie klientów są najważniejszym źródłem zdobywania informacji o ich potrzebach. Dla 13,1% badanych podmiotów najważniejszym źródłem zdobywania informacji nt. potrzeb klientów jest prasa specjalistyczna.

7,1% badanych uważa opinie firm konsultingowych za najbardziej wartościowe w przypadku poznawania potrzeb klientów. Dla 6,6% ankietowanych to uczelnie i jednostki badawcze stanowią główne źródło informacji o potrzebach klientów. 7,7% podmiotów informacje nt. potrzeb klientów w zdecydowanej większości zdobywa od Instytucji Otoczenia Biznesu. Spośród badanych 5,4% uznaje telewizję i radio jako najbardziej istotne narzędzie do poznawania opinii klientów. 11,7% przedsiębiorstw poddanych badaniu wskazuje, iż w głównym stopniu konkurencja jest dla nich źródłem informacji o potrzebach klientów. 8,6% badanych zleca badania potrzeb klientów podmiotom zewnętrznym. Informacji nt. potrzeb klientów szuka w Internecie prawie co 4 ankietowany. Dla 24,6% z nich jest to najważniejsze źródło zdobywania informacji na ten temat. Błędy systemowe w tym pytaniu wahały się od 96 do 117 i wynikają m.in. z nieudzielana odpowiedzi na pytanie, przez respondentów, którzy deklarowali, iż nie pozyskują informacji o potrzebach klientów.

W tabeli nr 3 zaprezentowane zostały obszary wykorzystania wiedzy na temat kapitału klienckiego. Najważniejszym obszarem wskazanym przez ponad połowę respondentów jest stworzenie/dostosowanie oferty, która umożliwi wejście na nowe rynki (zarówno w kontekście geograficznym, jak i segmentacji rynku). Drugi najważniejszy obszar to zmiany w sposobie produkcji/świadczeniu

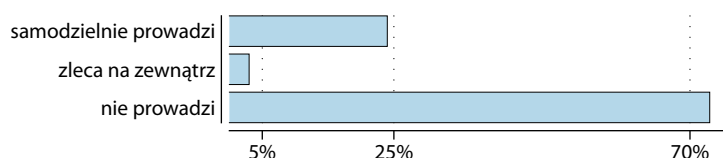
Tab. 3. Obszary wykorzystania przez organizację pozyskanych informacji o klientach

Obszar	%
Stworzenie/dostosowanie oferty (wejście na nowy rynek)	54,6
Zmiany w sposobie produkcji/świadczeniu usług (np. zaangażowanie nowych rozwiązań i technologii)	43,4
Stworzenie kampanii reklamowych/działań promocyjnych	22,0
Zmiana struktury organizacyjnej (np. utworzenie działu ds. obsługi klienta)	6,6
Nie miały wpływu na żadne działania	23,0
Inne	0,3

usług (np. zaangażowanie nowych rozwiązań i technologii), który zalicza się do najpopularniejszych w kontekście wdrażania innowacji (Adamska 2011).

Wskazane odpowiedzi są potwierdzeniem, dla popularnej tezy, iż samą sztuką jest nie wyprodukowanie towaru, ale jego wprowadzenie na rynek i skuteczna sprzedaż. Spośród różnego rodzaju innowacji, które organizacja mogłaby wprowadzić celem zwiększenia współpracy z klientem, najczęściej wskazywaną jest innowacja marketingowa. Na takie rozwiązanie zdecydowałoby się 53,7% podmiotów uczestniczących w badaniu.

W dalszej części badania respondenci zostali poproszeni o wskazanie, czy organizacja badając obecne i przyszłe oczekiwania klientów prowadzi/zleca badania rynkowe (rys. 5).



Rys. 5. Czy organizacja badając obecne i przyszłe oczekiwania klientów prowadzi/zleca badania rynkowe?

Wśród badanych podmiotów 94 wskazały, iż realizują kompleksowe badania rynkowe, samodzielnie bądź zlecając je podmiotom zewnętrznym. Pozostali respondenci wskazali, iż nie realizują badań rynkowych jako takich. Jest to potwierdzeniem wcześniej wyrażonych opinii na temat źródeł wiedzy o klientach z punktu widzenia ważności (patrz. tab. 2). MŚP najczęściej bazują na opiniach klientów przekazywanych w bezpośrednich relacjach z klientami, uznając je za najbardziej wiarygodne źródło informacji.

W badaniu zostało również zadane pytanie o konkretne obszary badań marketingowych i częstotliwość ich wykonywania (tab. 4.). Niestety, odpowiedzi zostały uzyskane jedynie u około 1/3 respondentów ponieważ odpowiadała jedynie grupa, która potwierdziła, iż realizuje badania rynkowe.

Tab. 1. Obszary w badaniach prowadzonych przez organizację w zakresie oczekiwań klientów wg kryterium częstotliwości

Obszar	Najczęściej	Często	Czasami	Rzadko	Nigdy	Nie dotyczy
Produktu (użyteczność, jakość, asortyment, marka, itd.)	43	27	9	1	1	269
Ceny (analiza kosztów, popytu, struktury cen, trendów cenowych, itd.)	43	31	9	1	0	266
Promocji (badanie wizerunku, analiza skuteczności reklamy, itd.)	13	24	31	9	2	271
Dystrybucji (efektywności kanału dystrybucji, zasięgu, jakości, itd.)	11	30	18	10	11	270
Rynku (konkurencji, trendów rynkowych, udziału w rynku, itd.)	26	17	31	6	3	267
Klientów (zachowania nabywcze, motywy zakupy, potrzeby, itd.)	26	32	8	4	9	271
[Procesów (obsługi, procesów po sprzedażowych, reklamacji, itd.)]	16	22	21	11	9	271

Jako najważniejsze obszary w badaniach prowadzonych przez organizację w zakresie oczekiwań klientów wskazane zostały produkt wokół, którego najczęściej kreowane są pozostałe instrumenty marketingu-mix oraz cena będąca jedynym instrumentem marketingu-mix generującym przychody. Stanowi również podstawę dla realizacji transakcji wymiany na rynku — musi być akceptowana przez klienta i przynosząca zyski przedsiębiorstwu.

Podsumowanie

W prezentacji wybranych wyników autorskiego badania zarządzanie kapitałem klienckim, skupiono się na analizie aktualnego podejścia małych i średnich przedsiębiorców z województwa opolskiego do tematyki gromadzenia informacji o kapitale klienckim. Wiedza czerpana z rynku stanowi podstawę dla podejmowania właściwych decyzji zarządczych, koncentrowania zasobów na działaniach istotnych dla rynku i budowania pozycji rynkowej bazującej na stabilnym, zadowolonym ze współpracy kapitale klienckim. Wynik badania w przedsiębiorstwach województwa opolskiego wskazują na duże zrozumienie potrzeby gromadzenia informacji z rynku, które odbywa się głównie w formie gromadzenia indywidualnych opinii klientów. Wynika to faktu, iż prawie 3/4 respondentów stanowiły mikro przedsiębiorstwa (w tym samo zatrudnieni). Skala prowadzonej działalności (głównie na rynku lokalnym i krajowym) nie wymaga od nich wysiłku w zakresie gromadzenia wiedzy bezpośrednio od klientów — częściej bazują na typowych „desk-research”. Również istotnym jest koszt badań rynkowych, wyniki badań wskazują, że przeważająca większość (90% spośród respondentów realizujących badania) realizuje je samodzielnie.

Do najistotniejszych obszarów gromadzenia wiedzy przedsiębiorcy zaliczyli: produkt oraz cenę. Klient ulokowany w otoczeniu bliższym przedsiębiorstwa, oddziałuje bezpośrednio na volumen sprzedaży (a tym samym na wielkość produkcji), jego wybory zakupowe kształtują strukturę asortymentu handlowego i produkcyjnego, a wrażliwość cenowa będzie ważnym elementem kreowania polityki cenowej. Istotnym narzędziem dla właściwego procesu zarządzania kapitałem klienckim jest świadome, sprawne i skuteczne pozyskiwanie wiedzy oraz przełożenie jej na realne wartości dla przedsiębiorstwa.

Literatura

- ADAMSKA M. (2011): *Wybrane aspekty zarządzania kapitałem innowacji w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw na przykładzie województwa opolskiego*. „Barometr Regionalny. Analizy i Prognozy”, nr 4 (26), s. 123–130.
- ADAMSKA M. (2013): *Zarządzanie zaufaniem klienta w cyklu życia kapitału klienckiego*. „Handel Wewnętrzny” (lipiec-sierpień (A)), s. 84–92.
- ADAMSKA M., SZEWCZUK-STĘPIEŃ M. (2012): *Badania jakościowe jako narzędzie pozyskiwania, analizy i interpretacji wiedzy eksperckiej — wymiar praktyczny*. [w:] M. Adamska i M. Szewczuk-Stępień (red.): *Know how — efektywna komunikacja w regionalnym transferze wiedzy. Rozwinięcie i synteza wyników*, Opole, Instytut Trwałego Rozwoju.