



Katarzyna Żak

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
katarzyna.zak@ue.katowice.pl

PORTFEL KLIENTÓW JAKO NARZĘDZIE EFEKTYWNEGO ZARZĄDZANIA RELACJAMI Z KLIENTAMI

Streszczenie: Współcześnie w centrum uwagi wielu przedsiębiorstw znajdują się klienci wraz z ich potrzebami. Zgodnie z modelem relacyjnym istotą zarządzania jest sztuka zdobywania, utrzymywania i rozwijania relacji z klientem, dawanie i komunikowanie mu wartości, które mają dla niego największe znaczenie. Przedsiębiorstwo, budując relacje z klientami, nie może robić tego bezrefleksyjnie i spontanicznie. Aby proces tworzenia relacji przedsiębiorstwo – klient miał racjonalne przesłanki, należy dokonać oceny wartości portfela klientów. Niniejszy artykuł prezentuje wybrane sposoby szacowania wartości portfela klientów przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: klient, portfel, wartość, szacowanie, zarządzanie.

Wprowadzenie

Koncepcja zarządzania relacjami z klientami zyskuje sobie coraz większą rzeszę zwolenników. Co prawda klient jako kapitał przedsiębiorstwa nie jest ideą nową, ale literatura przedmiotu zajmuje się nią, w sposób intensywny, od niedawna. Badania przeprowadzone w 2002 r. wśród 681 menedżerów wykazały, że co prawda dużo uwagi koncentruje się na konsumentach jako klientach przedsiębiorstwa, jednak identyfikuje się lukę poznawczą w zakresie dokładności sposobów pomiaru wartości klientów (ich portfela) dla przedsiębiorstwa¹.

¹ Zob. S. Gupta, D. Lehmann, *Managing Customers as Investments: The Strategic Value of Customers in the Long Run*, Wharton School Publishing 2005, s. 3-7.

Trudno przecenić informacje, jakie płyną z szacowania wartości portfela klientów. Po pierwsze – pozwala lepiej zaplanować strategię marketingową przedsiębiorstwa oraz pokazuje korzyści związane z budowaniem trwałych więzi z klientem. Po wtóre, jest pomocnym narzędziem w wybieraniu najefektywniejszego sposobu dotarcia do klienta, doboru metody komunikacji, czy też ustalania poziomu wydatków promocyjnych. Ponadto przedsiębiorstwo, obliczając wartość portfela wszystkich grup klientów, uzyskuje dokładny obraz swoich najcenniejszych aktywów, czyli pozycji na rynku i dotychczasowych klientów. Dane te mogą być wykorzystane jako część wyceny niezbędnej do przeprowadzenia fuzji, zakupu lub sprzedaży przedsiębiorstwa².

Na podstawie powyższych stwierdzeń można przyjąć założenie, że szacowanie wartości portfela klientów jest istotnym instrumentem, pomocnym w zarządzaniu relacjami z różnymi grupami klientów przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest, z jednej strony, zaprezentowanie wybranych narzędzi pomiaru wartości portfela klientów przedsiębiorstwa, zaś z drugiej – ocena ich przydatności dla praktyki zarządzania przedsiębiorstwem. Z uwagi na to, iż poruszane zagadnienia mają w dużej mierze charakter eksploracyjny, w artykule wykorzystano metodę analizy i krytyki piśmiennictwa zarówno krajowego, jak i obcojęzycznego.

1. Znaczenie relacji z klientami dla współczesnego przedsiębiorstwa

Odpowiedzią na współczesne warunki i wzorce zachowania klientów stało się umieszczenie potrzeb klienta w centrum zainteresowania organizacji. Nowe podejście zakłada konieczność budowania indywidualnych, trwałych relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a klientem. Komunikacja i dystrybucja coraz częściej ma charakter spersonalizowany, indywidualny, a kontakty z klientem traktuje się nie jako zbiór odrębnych epizodów, lecz jako proces, na który można oddziaływać.

Obecnie klasyczny model 4P (oparty na takich elementach jak: produkt, cena, promocja, dystrybucja)³, rozważany z perspektywy przedsiębiorstwa, zastępowany jest modelem 4C – koncentrującym się na perspektywie klienta⁴. Na model 4C składają się następujące komponenty⁵:

² P. Clark, *The 16 business benefits of Customer Lifetime Value*, „The Wise Marketer” 2010, No. 2.

³ Por. T. Sztucki, *Encyklopedia marketingu*, Placet, Warszawa 1999, s. 329.

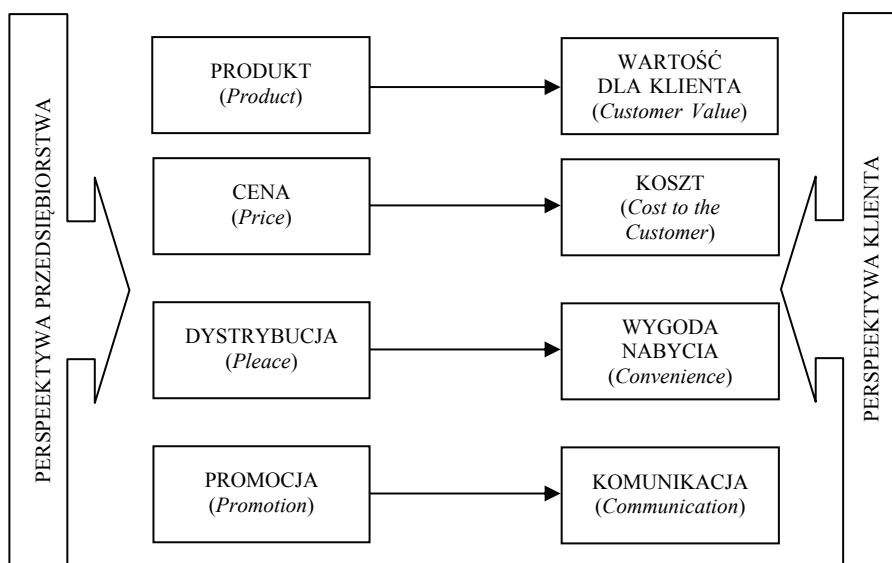
⁴ Na bazie przytoczonych modeli rozwinęły się ich różne odmiany, np. 7R, tzn. właściwy produkt (*right product*), właściwa ilość (*right quantity*), właściwy stan (*right condition*), właściwe miejsce (*right place*), właściwy czas (*right time*), właściwy klient (*right customer*), właściwa cena (*right price*). Por. S. Sudalaimuthu, S.A. Raj, *Logistics Management for International Business*, PHI Learning, New Delhi 2009.

⁵ J. Otto, *Marketing relacji*, C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 14.

- *Customer Value* (wartość dla klienta) – przedsiębiorstwo koncentruje się na wartościach i potrzebach klienta, a nie na produkcji,
- *Cost to the Customer* (koszt) – sprzedawca bierze pod uwagę obciążenie budżetu klienta, a nie tylko cenę (np. w odniesieniu do konkurencji czy kosztów produkcji),
- *Convenience* (wygoda nabycia) – przedsiębiorstwo koncentruje się na nowych i wygodnych dla klienta sposobach dotarcia do niego, a nie istniejących już kanałach dystrybucji,
- *Communication* (komunikacja) – miejsce planowanej promocji zastępuje ciągły dialog z klientami.

Związki pomiędzy elementami modelu 4P i 4C przedstawia rys. 1.

Zgodnie z modelem relacyjnym istotą zarządzania jest sztuka zdobywania, utrzymywania i rozwijania relacji z klientem, dawanie i komunikowanie mu wartości, które mają dla niego największe znaczenie⁶. Utrzymywanie i rozwijanie relacji (więzi), które zachodzą pomiędzy przedsiębiorstwami a klientami, przynosi obu stronom korzyść, choć nie są one jednakowe. Jest to zależne m.in. od ścisłości tych relacji⁷.



Rys. 1. Relacje pomiędzy elementami modeli 4P i 4C

Źródło: Na podstawie: J. Otto, *Marketing relacji*, C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 14.

⁶ Ibid., s. 7-8.

⁷ Problematykę korzyści uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo i klienta w zależności od ścisłości więzi pomiędzy nimi przedstawia J. Rokita. Zob. J. Rokita, *Dynamika zarządzania organizacjami*, AE w Katowicach, Katowice 2009, s. 197.

Budowanie trwałych relacji z klientem powoduje wiele wymiernych korzyści wynikających z następujących przyczyn:

- stali klienci przynoszą firmie zdecydowanie większe korzyści niż klienci incydentalni,
- bardziej kosztowne są kampanie mające na celu pozyskanie nowych klientów niż te, których celem jest zatrzymanie obecnych,
- wiele więcej kosztuje odzyskanie klienta, który odszedł do konkurencji, niż sprawienie, by był on usatysfakcjonowany, a przez to mniej zainteresowany ofertą konkurencji,
- łatwiej jest sprzedać nowy produkt osobie, która jest już naszym klientem, niż osobie zupełnie nieznaney.

Nowoczesne przedsiębiorstwo powinno budować własną, niepowtarzalną mapę wartości dla klientów, obejmującą zbiór i kolejność priorytetów, ponieważ klienci oczekują indywidualnej obsługi. Wartości dla klienta mogą być poszerzane, doskonalone i różnicowane w ofertach dla grup oraz indywidualnych klientów. Przedsiębiorstwo powinno kreować taki zestaw wartości, aby zaspokoić potrzeby swoich klientów, a tym samym wyróżnić się na tle konkurentów. Jeśli firma potrafi pokazać klientom, że ich rozumie i może zaspokoić ich potrzeby, to jest bardziej prawdopodobne, że kontakty będą trwały w długim horyzoncie czasu. Ustalenie, jakiego typu wartości dla klientów przedsiębiorstwo może dostarczyć klientom, muszą być podstawą alokacji zasobów przedsiębiorstwa, a następnie decyzji, jak komunikować się z klientami oraz jakimi kanałami dystrybucji dostarczać wartości.

Dzisiejsza gospodarka, określana w literaturze przedmiotu jako gospodarka kierowana przez konsumentów, wymusza kreowanie wartości dla klienta, gdyż wartość obecna i przyszła przedsiębiorstwa musi być szacowana na podstawie lojalności i rentowności klientów. Wzrost dochodów od klientów powoduje przyływ kapitału inwestycyjnego, a to wymaga wiarygodnych informacji, ilu klientów posiada przedsiębiorstwo, jak właściwie i dobrze są dobierani, jaką mają wartość dla przedsiębiorstwa i jakie są perspektywy jej wzrostu.

2. Portfel klientów – konceptualizacja zagadnienia

Przedsiębiorstwo, budując relacje z klientami, nie może robić tego bezrefleksyjnie i spontanicznie. Aby proces tworzenia relacji przedsiębiorstwo – klient miał racjonalne przesłanki, należy odpowiedzieć na takie pytania jak: czy wszyscy klienci są jednakowo ważni dla przedsiębiorstwa? Czy przedsiębior-

stwo stać na zaspokojenie potrzeb i oczekiwań wszystkich swoich klientów w takim samym stopniu? Jak wybrać tych klientów, w których warto, a nawet trzeba zainwestować?

Odpowiedzi na te pytania może dać ocena opłacalności (wartości) każdego nabywcy. Jednak zamiast wyliczania wartości pojedynczego, przeciętnego klienta w pewnym momencie jego związku z przedsiębiorstwem, warto oszacować wartość grupy klientów, którzy przyszli do firmy w danym roku. Taka analiza jest bliższa rzeczywistości, gdyż firma z reguły inwestuje w pozyskanie nie pojedynczego klienta, ale grupy klientów. Ze względu na różnice w czasie trwania związku między przedsiębiorstwem a jego poszczególnymi klientami analizie trzeba poddać całą grupę w pewnym okresie.

Najogólniej rzecz ujmując, portfel klientów obejmuje ogół relacji przedsiębiorstwa z klientami. Relacja z klientem jest wzajemnym, dwukierunkowym przekazywaniem wartości między przedsiębiorstwem a klientem. Biorąc pod uwagę wielość strumieni wartości będących przedmiotem wymiany, relacje z klientami mogą przybrać różne formy. Stąd też rodzi się potrzeba segmentacji portfela klientów (różnicowania klientów), czyli podziału na grupy obejmujące klientów o podobnej charakterystyce i w zbliżony sposób reagujące na działania firmy. Segmentacja portfela może służyć z jednej strony lepszemu zaspokajaniu potrzeb klientów, a z drugiej – koncentracji działań firmy na klientach generujących największe korzyści. Konsekwencją segmentacji portfela klientów jest różnicowanie wymiany między klientami z różnych segmentów.

Segmentacja portfela klientów oznacza przypisanie aktualnych klientów do segmentów w celu lepszego zaspokajania ich potrzeb oraz koncentracji na klientach generujących największe korzyści. Podmioty gospodarcze dysponują coraz częściej rozbudowaną wiedzą o swoich klientach, obejmującą ich charakterystykę oraz informacje na temat dotychczasowego rozwoju wzajemnych relacji. Właściwa segmentacja portfela klientów to taka, którą można wykorzystać w praktyce i która przyczynia się do wygenerowania korzyści dla przedsiębiorstwa. Skuteczna segmentacja może zatem zakładać niewielką liczbę segmentów. Szczegółowość segmentacji może się odnosić do precyzyjnego przypisania klientów do danego segmentu. Jest to możliwe w przedsiębiorstwach, które dysponują szczegółową wiedzą o klientach, zbudowaną na bazie rejestracji poszczególnych interakcji (w tym transakcji) klienta z przedsiębiorstwem.

Choć nie można podać uniwersalnych kryteriów tego procesu, to jednak powinny być one tak dobrane, aby otrzymana segmentacja przedstawiała najwyższą użyteczność z punktu widzenia przedsiębiorstwa. Aby tak się stało, segmenty powinny być dostatecznie duże i jednoznacznie opisywane, tak aby

było możliwe wdrożenie strategii ukierunkowanej na wzrost wartości klientów należących do danego segmentu. Literatura przedmiotu opisuje różne podejścia, oparte na różnych kryteriach, do segmentacji portfela klientów (tabela 1). Można np. dokonać segmentacji klientów ze względu na długość ich relacji z przedsiębiorstwem oraz jej rentowność. Inne podejście oparte jest na modelu piramidy klientów, w której przypisani są oni do poszczególnych grup na podstawie korzyści generowanych przez nich na rzecz firmy⁸.

Tabela 1. Przykładowe portfele klientów

Nazwa portfela	Kryterium wyróżnienia	Typy klientów
Portfel wartości klienta dla firmy i wartości dla klienta	wartość klienta dla firmy, wartość dla klienta	<ul style="list-style-type: none"> – klienci wrażliwi (narażeni na atak) – utracone inwestycje (przegrana sprawa) – klienci gwiazdy – wolni jeźdźcy (pasażerowie na gapę)
Portfel klientów zbudowany na podstawie zmodyfikowanej macierzy BCG	wartość dynamiki sprzedaży, wartość klienta w portfelu zakupów	<ul style="list-style-type: none"> – klienci gwiazdy – klienci znaki zapytania – klienci żywiciela – klienci kule u nogi
Portfel klientów zbudowany na podstawie poziomu ich rentowności dla przedsiębiorstwa	poziom rentowność klienta	<ul style="list-style-type: none"> – klienci ołowiani – klienci żelazni – klienci złoci – klienci platynowi
Portfel rentowności klientów i częstotliwości ich zakupów	rentowność klientów, częstotliwość ich zakupów	<ul style="list-style-type: none"> – klienci okazjonalni, drobni – klienci okazjonalni, poważni – klienci stali, drobni – klienci kluczowi
Portfel CLV i CRV	wartość referencji klienta (CRV), wartość klienta, jaką stanowi dla przedsiębiorstwa (CLV)	<ul style="list-style-type: none"> – bogacze – przodownicy – skąpcy – orędownicy

Źródło: Na podstawie: W. Caputa (red.), *Rachunkowość i finanse podmiotów gospodarczych w erze informacyjnej*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2009, s. 203; P. Mazur, *Zarządzanie w kryzysie – rola portfela klienta*, Biuletyn Euro Info 2009, <http://een.org.pl/index.php/kryzys-gospodarczy.362/articles/zarzadzanie-w-kryzysie---rola-portfela-klienta.html>; B. Dobiegała-Korona, *Wartość klienta czy wartość dla klienta?*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2006, nr 1 (październik); V. Kumar, *Zarządzanie wartością klienta*, WN PWN, Warszawa 2010, s. 189.

3. Wybrane sposoby wyznaczania wartości portfela klientów

Punktem wyjścia do wyznaczania wartości portfela klientów przedsiębiorstwa jest klasyczna koncepcja opłacalności (wartości) każdego nabywcy, oparta na wyliczeniu życiowej wartości klienta (CLV)⁹.

⁸ T. Doligalski: *Internet w zarządzaniu wartością klienta*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013, s. 68.

⁹ Por. V. Kumar, *Zarządzanie wartością klienta*, WN PWN, Warszawa 2010, s. 45.

Zdaniem P. Doyle'a wartość klienta w okresie obsługi (CLV) jest to zaktualizowana wartość przepływów gotówkowych, wygenerowanych w okresie zakupu przez danego klienta, co przedstawia formuła¹⁰:

$$CLV = NCF_1 + \frac{NCF_2}{1+i} + \frac{NCF_3}{(1+i)^2} + \frac{NCF_4}{(1+i)^3} + \dots + \frac{NCF_n}{(1+i)^{n-1}},$$

gdzie: NCF – przepływy pieniężne netto, i – stopa dyskontowa.

Ogólna koncepcja CLV oznacza zsumowanie całkowitych przychodów (*Cash Flow In*) wygenerowanych przez danego klienta i pomniejszenie ich o koszty jego zdobycia oraz koszty jego obsługi i utrzymania (*Cash Flow Out*)¹¹.

Wartość portfela klientów (suma wartości wszystkich klientów firmy) S. Gupta i D.R. Lehmann prezentują jako wartość bieżącą wszystkich przyszłych zysków (netto) generowanych przez klienta wg następującego wzoru¹²:

$$CLV = \sum_{i=1}^n \frac{m_i}{(1+i)^i},$$

gdzie: m_i – zysk na kliencie w okresie i , i – stopa dyskontowa.

Wartość portfela klientów już pozyskanych, uwzględniającą segmenty klientów o różnych cechach, można wyznaczyć z kolei z formuły¹³:

$$CPLV = -AC + AI + \frac{m * r}{(1+i)^1} + \frac{m * r^2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{m * r^{n-1}}{(1+i)^{n-1}},$$

gdzie: AC – koszt pozyskania portfela klientów, w skład którego wchodzi klienci o różnej stopie retencji, AI – przychód z pozyskania portfela klientów, $m * r$ – przychód z segmentu klientów o określonej stopie retencji, r – stopa zatrzymania klientów (retencji), i – stopa dyskontowa, n – liczba lat.

Przedstawione podejście zawiera założenie, iż w pierwszym okresie ponoszone są koszty pozyskania klientów, które pomniejszają wartość klientów. Przechód z pozyskania klientów jest powiększony przez przychód z portfela klientów począwszy od okresu drugiego i jest proporcjonalny do liczby klientów, natomiast wskaźnik retencji r może być stały lub zmienny.

¹⁰ P. Doyle, *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 97.

¹¹ B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski (red.), *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, Poltext, Warszawa 2010, s. 29.

¹² S. Gupta, D.R. Lehmann, *Customers as Assets*, „Journal of Interactive Marketing” 2003, Vol. 17, No. 1, s. 9-24.

¹³ *Zarządzanie...*, op. cit., s. 31.

Wartość portfela klientów będzie dodatnia, jeśli koszty pozyskania klientów nie przekroczą poziomu przychodów z klientów pozyskanych, powiększonych o przewidywane zdyskontowane zyski generowane w kolejnych latach relacji przedsiębiorstwo – klient.

Wyrażenie $r/(1+i)^i$ jest mniejsze od 1, gdyż $r < 1+i$, oraz większe od 0, gdyż licznik i mianownik są nieujemne. Do oszacowania powyższej sumy można wykorzystać wzór na sumę wyrazów ciągu geometrycznego zgodnie z formułą:

$$a + a*q + a*q^2 + a*q^3 + \dots + a*q^n = a/(1-q).$$

Korzystając z powyższego wzoru, otrzymujemy wartość zdyskontowanych przychodów pieniężnych wynikających z retencji klientów:

$$CPLV = m * \frac{r}{1+i-r}.$$

Przy wymienionych założeniach wartość wpływów generowanych przez klientów zależy od stopy retencji oraz od stopy dyskontowej. Wyższa stopa retencji zwiększa wartość przychodów z portfela klientów. Z kolei wyższa wartość stopy dyskontowej będzie wpływała negatywnie na wartość przychodów (tabela 2). Analizując dane zawarte w tabeli 2 można zauważyć na przykład, że przy wysokiej stopie dyskontowej ($i = 16\%$) oraz relatywnie niskiej retencji ($r = 60\%$) wartość portfela klientów wynosi $CPLV = 1,07m$, gdzie m jest stałą proporcjonalną do przychodu generowanego przez jednego klienta. W sytuacji odwrotnej, przy niezwykle korzystnej stopie retencji ($r = 90\%$) i niskiej stopie dyskontowej, wartość portfela klientów wynosi $CPLV = 4,5m$.

Tabela 2. Wartość mnożnika $r/(1+i-r)$ w zależności od poziomu stopy retencji i stopy procentowej

Wyszczególnienie	Stopa procentowa			
	10%	12%	14%	16%
Współczynnik retencji				
60%	1,20	1,15	1,11	1,07
70%	1,75	1,67	1,59	1,52
80%	2,67	2,50	2,35	2,22
90%	4,50	4,09	3,75	3,46

Źródło: S. Gupta, D.R. Lehmann, *Customers as Assets*, „Journal of Interactive Marketing” 2003, Vol. 17, No. 1, s. 9-24.

W ten sposób Gupta i Lehman prezentują wycenę wartości portfela klientów w sytuacji, gdy nowi klienci nie są pozyskiwani. Wartość ta jest tożsama z wartością przepływów pieniężnych netto wynikających z retencji klientów. Niewątpliwą zaletą tego rozumowania jest powiązanie wartości portfela klien-

tów z takimi wielkościami jak stopa retencji i stopa dyskontowa. Otrzymana w wyniku tego rozumowania formuła wyceny wartości portfela klientów powoduje wiele konsekwencji. Formuła ta pokazuje, w jakim stopniu podniesienie stopy retencji wpływa na wartość przepływów pieniężnych netto wynikających z retencji klientów. Pozwala ona zatem na ustalenie górnego limitu wydatków przeznaczonych na podniesienie retencji klientów o określony poziom. Przy założeniu znajomości elastyczności retencji względem wydatków na nią formuła pozwala na ustalenie efektywności wydatków na retencję klientów. Wartość przepływów pieniężnych netto, wynikających z retencji klientów w czasie całej relacji z firmą, może służyć również podejmowaniu decyzji dotyczących pozyskiwania klientów. Wartość ta jest bowiem górną granicą wydatków na pozyskanie klientów. Innymi słowy, jeśli dbamy o rentowność relacji z klientem, koszt pozyskania klienta nie może przekroczyć zysków wynikających z tej relacji.

Koleją formułą mającą zastosowanie w wycenie portfela klientów jest wzór zaproponowany w 2001 r. w związku z wyceną firm: Amazon, Ameritrade, E-Trade i E-Bay. Autorzy tego podejścia przyjęli, że wartość wszystkich klientów jest sumą okresu życia kolejnych grup klientów (nowo pozyskanych i zatrzymanych) i ich rentowności. Model został oparty na założeniu, że przedsiębiorstwo w każdym okresie pozyskuje nowych klientów i w każdym części z nich traci. Wartość klientów obliczono na podstawie formuły¹⁴:

$$\text{wartosc}_{\text{ klientów}} = \sum_{k=0}^{\infty} \frac{n_k}{(1+i)^k} \sum_{t=k}^{\infty} m_{t-k} \frac{r^{t-k}}{(1+i)^{t-k}} - \sum_{k=0}^{\infty} \frac{n_k c_k}{(1+i)^k},$$

wskazując, że wartość klientów firmy stanowi sumę wartości życiowej wszystkich grup klientów; przy czym życiowa wartość klienta dla firmy wyliczona jest wg wzoru¹⁵:

$$CLV = \sum_{t=0}^{\infty} m \frac{r^t}{(1+i)^t},$$

gdzie: CLV – wartość klientów firmy, k – okres życia zróżnicowanych klientów z różnych cykli życia, n – liczba pozyskanych klientów w kolejnych okresach, i – stopa dyskontowa, t – badany okres, m – dochód generowany przez klienta w okresie t , r – wskaźnik rotacji klientów, c – koszt pozyskania liczony na klienta.

¹⁴ Ibid., s. 32.

¹⁵ Ibid.

Punktem wyjścia prezentowanego podejścia jest obliczenie wartości życia poszczególnych grup klientów wyróżnionych na podstawie ich cykli życia, a następnie zsumowanie wartości wszystkich obecnych i przyszłych klientów. Każdy klient generuje dochód w wysokości m dla każdego okresu t . Wykorzystując wartość stopy dyskontowej i , można oszacować przyszłe przychody na okres obecny. Pozyskiwani klienci nie pozostają w przedsiębiorstwie przez cały okres jego życia – co ujęte jest we wskaźniku rotacji klientów.

Wzór na wartość klientów wymaga indywidualnego podejścia do szacowania wskaźnika rotacji i okresu życia klientów, gdyż parametry te zmieniają się w czasie. Zależą one m.in. od warunków rynkowych i wartości oferowanych klientom oraz szans zatrzymania klientów przez przedsiębiorstwo. Pozyskiwanie i utrata klientów są procesami ciągłymi, dlatego przedsiębiorstwo musi ciągle podejmować od nowa trud wartościowania klientów. Rotacja klientów jest najbardziej znaczącą zmienną, która oddziałuje na rentowność życia klienta dla przedsiębiorstwa.

Jeszcze bardziej rozbudowaną koncepcję wyznaczania wartości portfela klientów przedsiębiorstwa prezentują w swojej pracy R. Blattberg, G. Getz i J. Thomas. Zaproponowany model zawiera całkowity kapitał klienta przedsiębiorstwa, na który składa się suma zysków pozyskiwania i utrzymywania klientów oraz ze sprzedaży dodatkowej, obliczonej w skali całego portfela klientów, z uwzględnieniem czasu relacji¹⁶.

Podsumowanie

Szacowanie wartości portfela klientów (oraz wartości klienta) służyć może jako kryterium oceny decyzji menedżerskich w zakresie relacji z klientami. Narzędzie to umożliwia zidentyfikowanie tych grup klientów, którzy wnoszą najwięcej do wartości przedsiębiorstwa, przyczyniając się do wzrostu jego efektywności. Z drugiej strony umożliwia identyfikację tych grup klientów, których wartość dla przedsiębiorstwa jest mniejsza. W praktyce decyzji i działań menedżerskich oznacza to racjonalizowanie strategii wobec zidentyfikowanych grup klientów w portfelu.

Koncepcja ta nie jest jednak wolna od krytyki. Do głównych mankamentów należy zaliczyć następujące¹⁷:

- Wartość klienta nie może być jedynym kryterium w tworzeniu strategii ukierunkowanych na wzrost wartości portfela klientów – umożliwia ona jednak

¹⁶ R. Blattberg, G. Getz, J. Thomas, *Klient jako kapitał*, MT Biznes, Konstancin-Jeziorna 2004, s. 54.

¹⁷ A.M. Hughes, *Strategic Database Marketing*, 3rd ed., McGraw-Hill 2006, s. 321; S. Gupta, D. Lehmann, *Managing...*, op. cit., s. 184.

- określenie wartości klientów dla przedsiębiorstwa, a tym samym identyfikację najcenniejszych klientów.
- Nie dostarcza informacji o przyczynach relacji – pominięte są istotne informacje, takie jak: satysfakcja klienta, dane demograficzne czy sposób użycia produktu.
 - Formuły wartości portfela klientów bazują na przyszłych korzyściach netto wynikających z relacji z klientem. Ich pomiar wymaga zatem przewidywania przyszłych wydarzeń. Zwykle szacowanie przyszłych korzyści obarczone jest pewnym poziomem ryzyka.
 - Z trudnością pomiaru wartości portfela klientów mamy do czynienia w przypadku klientów charakteryzujących się dużą zmiennością w generowaniu wpływów lub, tym bardziej, niematerialnych korzyści dla przedsiębiorstwa.
 - Nie istnieje jeden sposób pomiaru wartości portfela klientów. Utrudnia to, a czasami uniemożliwia, porównanie wartości dla różnych przedsiębiorstw.
 - Używane formuły pomiaru wartości portfela klientów mają zastosowanie przede wszystkim przy niskim poziomie ryzyka, czyli w późniejszych fazach cyklu życia produktu.
 - Pomiar wartości portfela klientów pomija aspekt zaangażowania kapitałowego. Często zdarza się, że kapitałochłonność pojedynczej relacji z klientem może być znikoma, jednak na poziomie portfela klientów osiągać może istotny poziom. Innym rodzajem kosztu nieuwzględnionego w wartości klienta jest koszt alternatywny, czyli utrata wartości, jaką można byłoby uzyskać przy podjęciu alternatywnej decyzji dotyczącej alokacji zasobów przedsiębiorstwa.

Literatura

- Blattberg R., Getz G., Thomas J., *Klient jako kapitał*, MT Biznes, Konstancin-Jeziorna 2004.
- Caputa W. (red.), *Rachunkowość i finanse podmiotów gospodarczych w erze informacji*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2009.
- Clark P., *The 16 business benefits of Customer Lifetime Value*. „The Wise Marketer” 2010, No. 2.
- Dobiegała-Korona B., *Wartość klienta czy wartość dla klienta?*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2006, nr 1 (październik).
- Dobiegała-Korona B., Doligalski T. (red.), *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, Poltext, Warszawa 2010.
- Doligalski T., *Internet w zarządzaniu wartością klienta*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.
- Doyle P., *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa 2003.

- Gupta S., Lehmann D., *Managing Customers as Investments: The Strategic Value of Customers in the Long Run*, Wharton School Publishing 2005.
- Gupta S., Lehmann D.R., *Customers as Assets*. „Journal of Interactive Marketing” 2003, Vol. 17, No. 1.
- Hughes A.M., *Strategic Database Marketing*, 3rd ed., McGraw-Hill 2006.
- Kumar V., *Zarządzanie wartością klienta*, WN PWN, Warszawa 2010.
- Mazur P., *Zarządzanie w kryzysie – rola portfela klienta*, Biuletyn Euro Info 2009, <http://een.org.pl/index.php/kryzys-gospodarczy.362/articles/zarzadzanie-w-kryzysie--rola-portfela-klienta.html>.
- Otto J., *Marketing relacji*, C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Rokita J., *Dynamika zarządzania organizacjami*, AE w Katowicach, Katowice 2009.
- Sudalaimuthu S., Raj S.A., *Logistics Management for International Business*, PHI Learning, New Delhi 2009.
- Sztucki T., *Encyklopedia marketingu*, Placet, Warszawa 1999.

THE PORTFOLIO OF CLIENTS – AS A TOOL FOR EFFECTIVE CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Summary: Nowadays, the center of attention of many companies find customers with their needs. The essence of management is the art of building, maintaining and developing relationships with clients, giving and communicating to them the values that are most important to them. The company building a relationship with customers can not do this without thinking and spontaneously. To make the process of creating relationships before undertaking – the client had rational reasons should assess the value of the customer portfolio. This article presents some ways of estimating the value of the portfolio of clients.

Keywords: customer, portfolio, value, estimating, management.