

Katarzyna Żak

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

POMIAR WARTOŚCI KLIENTA W KONCEPCJI ZARZĄDZANIA PRZEZ WARTOŚĆ

Wprowadzenie

Współczesna koncepcja zarządzania przez wartość zawiera zasady, propozycje oraz rozwiązania w zakresie podejmowania strategicznych i operacyjnych decyzji, których celem jest maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa dla właścicieli oraz innych interesariuszy. Wśród tych ostatnich coraz częściej zwraca się uwagę na rolę klientów we współtworzeniu wartości firmy. Zasadniczym więc zagadnieniem jest właściwe podejście do pomiaru wartości klienta.

1. Społeczny model nadzoru korporacyjnego a zarządzanie przez wartość

Model społeczny nadzoru korporacyjnego uwzględnia interesy wszystkich podmiotów (*stakeholders*) związanych w różnoraki sposób z przedsiębiorstwem. W tym podejściu specjalnego znaczenia nabierają interesy ogólnospołeczne, a akcjonariusze, w zależności od poszczególnych autorów, traktowani są albo w sposób uprzywilejowany, albo też na równi z innymi interesariuszami. W modelu społecznym nadzór korporacyjny obejmuje uprawomocnienie władzy w spółce kapitałowej, jej odpowiedzialność wobec kluczowych instytucji otoczenia według standardów inwestorów międzynarodowych. W ich najszerszym ujęciu obejmują one troskę o zagwarantowanie wartości dodanej każdemu interesariuszowi (tabela 1). Model społeczny stanowi kompromis w podejściu do nadzoru korporacyjnego, zgodnie ze stwierdzeniem, że maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy jest niemożliwa bez uwzględnienia korzyści osiąganych przez pozostałych interesariuszy¹.

¹ M. Jerzemowska: *Nadzór korporacyjny*. PWE, Warszawa 2002, s. 31.

Tabela 1

Wartość dodana dla poszczególnych grup interesariuszy

Grupa interesariuszy	Wniesiony wkład	Oczekiwana wartość dodana
Menedżerowie	Umiejętności, wiedza, talent, czas	Sprawiedliwy dochód, dobre warunki pracy
Akcjonariusze	Kapitał finansowy	Maksymalizacja zwrotu z kapitału
Pracownicy	Czas, wiedza, umiejętności	Pewny dochód, dobre warunki pracy
Kredytodawcy	Pożyczki, instrumenty dłużne, środki finansowe,	Zwrot kapitału i oprocentowania środków
Klienci	Dochód	Wartość pieniądza w jakości produktu lub usługi
Dostawcy	Zasoby potrzebne do uzyskania produktu finalnego	Sprawiedliwa cena, monopol dostawy
Spoločności lokalne	Infrastruktura, ulgi, przestrzeń	Jakość życia mieszkańców, miejsca pracy dla społeczności lokalnej
Państwo	Infrastruktura regulacyjna konkurencji rynkowej, budowa potencjału wzrostowego kraju	Równe warunki konkurencji, wzrost zamożności obywateli

Źródło: *Wspólczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*. Red. B. Dobiegała-Korona, A. Herman. Difin, Warszawa 2006, s. 269. Za: C.W.L. Hill, T.M. Jones: *Stakeholder – Agency Theory*. „Journal of Management Studies” 1992, nr 2.

W zależności od systemu gospodarczego danego kraju celem corporate governance jest zapewnienie przez dostępne mechanizmy instytucjonalne zbieżności interesów menedżerów, właścicieli, a także innych interesariuszy. Oznacza to podejmowanie współpracy między interesariuszami dla tworzenia wartości ekonomicznej, co ma służyć interesom korporacji i stanowi wkład w jej długotrwałe powodzenie².

Coraz częściej zwraca się uwagę na rolę klientów we współtworzeniu wartości firmy. Z punktu widzenia firmy, klienci są cennym zasobem, podstawą egzystencji i głównym źródłem wartości, gdyż: generują zyski i gotówkę niezbędne dla egzystencji i rozwoju przedsiębiorstwa; zapewniają realizację celów wszystkich grup interesu (pracowników, właścicieli, dostawców, wierzycieli, władz lokalnych oraz budżetu państwa), a także tworzą warunki dla bezpiecznego obrotu i wzrostu gospodarczego.

Wszystkie strumienie mają swoją wymierną wartość, która znajduje swoje odzwierciedlenie w wartości klienta oraz przedsiębiorstwa. Strumienie pieniężne zapewniają przedsiębiorstwu bieżącą zdolność finansową, zaś informacje, budowa wizerunku zapewniają rekonfigurację zasobów przedsiębiorstwa w dłuższym okresie, ograniczając ryzyko dotyczące kierunków inwestycji i źródeł wzrostu wartości przedsiębiorstwa.

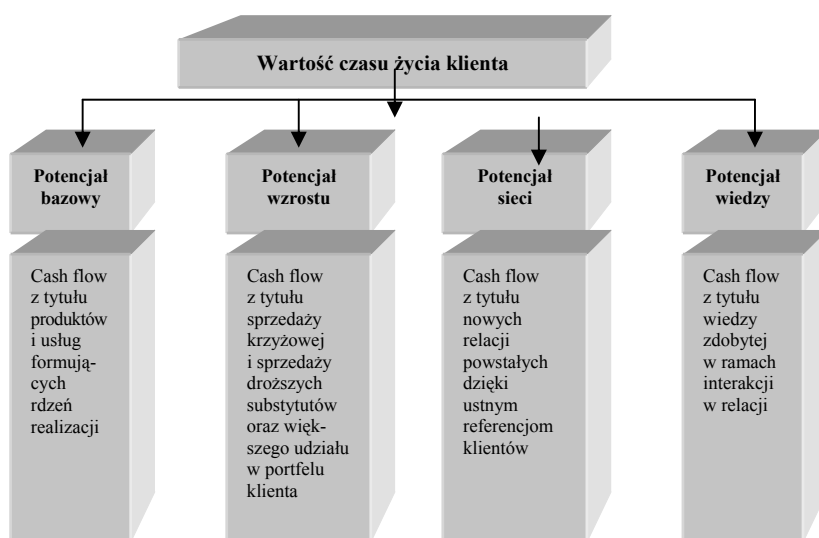
² W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz: *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości, Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*. Poltext, Warszawa 2010, s. 199. Za: *OECD Principles of Corporate Governance*, <http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>.

2. Wartość życiowa klienta (LTV)

Literatura przedmiotu oraz praktyka gospodarcza proponują kilka podejść do problemu pomiaru wartości klienta. Należy podkreślić, że podejścia te nie zawsze się wykluczają. Wartość klienta oznacza faktycznie wartość relacji z klientem, co w publikacjach anglojęzycznych nosi nazwę *customer relationships value*. Obok tego określenia dużo częściej można spotkać sformułowanie *customer lifetime value* (wartość życiowa klienta – LTV).

Szacowanie wartości klienta dotyczy czterech istotnych komponentów: potencjału bazowego, potencjału wzrostu, potencjału sieci oraz potencjału wiedzy (rys. 1).

Potencjał bazowy odwołuje się do przepływów pieniężnych wygenerowanych przez klienta z tytułu nabywanych produktów i usług w określonym czasie. Sprzedaż krzyżowa oraz nabywanie droższych odmian produktów firmy przez klienta są efektami pojawiającymi się wraz z rozwojem relacji z nabywcą i są zaliczane do kategorii potencjału wzrostu.



Rys. 1. Cztery komponenty wartości czasu życia klienta

Źródło: J. Świątowicz: *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*. PWE, Warszawa 2006, s. 159.

Dodatkowe dochody mogą być wynikiem referencji udzielanych firmie przez jej lojalnego odbiorcę. W wielu przypadkach prestiżowy klient może stać się wzorem dla innych firm – potencjalnych nabywców. W takich sytuacjach pojawia się możliwość nawiązania nowych, opłacalnych relacji, dlatego wpływy te są określane mianem potencjału sieci. Z kolei potencjał wiedzy wynika z długookresowej, ścisłej współpracy z klientem. Mimo że obszar ten jest bardzo

trudny w aspekcie pomiarów pieniężnych, jest on szczególnie istotny, gdyż w dłuższym okresie prowadzi do poprawy produktów i procesów.

Dążenie firmy do wzrostu wartości czasu życia klienta jest równoznaczna z polityką wzrostu zysku dla akcjonariuszy oraz ideą miernika ekonomicznej wartości dodanej. Klienci są traktowani jak aktywa, które podnoszą wartość firmy poprzez przyspieszenie i wzmocnienie cash flow oraz zwiększenie rezydualnej wartości firmy.

W cyklu życia klienta (który przebiega podobnie jak cykl życia produktu) wyróżnia się następujące etapy:

1. Klienci potencjalni – którzy mają potrzebę i możliwość jej zaspokojenia, zgodnie z zasobami firmy; klienci ci generują tylko koszty związane z procesem badań rynkowych i segmentacji.
2. Klienci dokonujący pierwszego zakupu – którzy potwierdzili swoje zainteresowanie ofertą firmy, jednakże dokonują dopiero jej oceny – w jakim stopniu oferta wartości odpowiada ich oczekiwaniom. Klienci tej grupy generują wysokie koszty związane z promocją, a ich zakupy nie zapewniają jeszcze ani dużych wpływów, ani rentowności.
3. Klienci powtarzający zakupy – potwierdzają, że pakiet wartości oferowany przez firmę jest dla nich ważny, jednak jest to nadal etap oceny oferty. Koszty przyciągnięcia tych klientów maleją, a rosną wpływy i rentowność transakcji.
4. Klienci podstawowi – to ci, którzy regularnie powtarzają zakupy. Wyróżnia ich wysoki wskaźnik utrzymania i sprzedaży w przeliczeniu na klienta. Klienci tej grupy generują wysoką rentowność.
5. Klienci odchodzący – mogą pojawić się na każdym etapie, gdy zanika ich potrzeba, możliwość jej zaspokojenia lub przejęcia klienta przez firmę konkurencyjną³.

LTV jest uznawane za jedno z najlepszych narzędzi pomiarowych, ponieważ jako jedyny wskaźnik pozwala powiązać ze sobą jednocześnie retencję (liczbę utrzymanych klientów), referencję (liczbę zarekomendowanych klientów) oraz koszty programów operacyjnych przedsiębiorstwa z długoterminowymi przychodami. LTV to bieżąca wartość przyszłych zysków z klientów, albo inaczej mówiąc – zdyskontowany zysk, jaki otrzymuje przedsiębiorstwo w wyniku transakcji z klientem, w okresie gdy dokonuje on zakupów w danej firmie. Wartość życiowa klienta opiera się na czterech podstawowych założeniach:

- działania skierowane do wielokrotnych klientów przynoszą większe zyski niż skierowane do klientów potencjalnych;
- celem inwestycji jest pozyskanie klientów;
- inwestycje się zwracają;

³ R. Blattberg, G. Getz, J. Thomas: *Klient jako kapitał*. MT Biznes, Konstancin-Jeziorna 2004, s. 24 i n.

– zwrot inwestycji następuje po pewnym czasie⁴.

Oprócz pojęcia wartości klienta, funkcjonują również pojęcia pokrewne, takie jak strategiczna wartość klienta oraz kapitał klienta. Pierwsze z nich dotyczy maksymalnego poziomu zysku, jaki firma może wygenerować z relacji z klientem. Z kolei kapitał klienta to suma wartości wszystkich klientów firmy; w praktyce pojęcie to jest równoważne z wartością portfela klientów⁵.

Wartość życiowa klienta jest doskonałym miernikiem do różnego rodzaju porównań efektywności alternatywnych strategii firmy. Pozwala jeszcze przed wydaniem pieniędzy oszacować efekt planowanych działań i określić, czy w ogóle wprowadzać nowe działania, a jeśli tak, to które. Można wskazać pięć zasadniczych sposobów zwiększenia wartości życia klienta: zwiększyć stopę retencji, zwiększyć stopę referencji, podnieść poziom wydatków, zmniejszyć koszty bezpośrednie, zmniejszyć koszty marketingowe. Wyznaczenie LTV pozwala także wskazać, jakie działania powinny być podejmowane w odniesieniu do tego, jaką osiągają wartość LTV. P. Wang i A. Hughes podzielili klientów na pięć grup. Kategoria tzw. „złotych klientów” to klienci, którzy przynoszą najwięcej dochodów i zysków. Należy ich traktować w sposób szczególny, dostarczać im najlepsze usługi – takie, które nie są oferowane przeciętnemu klientowi. Dla drugiej, trzeciej i czwartej kategorii przeznaczają się pieniądze na działania marketingowe, mające na celu przesunięcie ich do wyższej kategorii. Na samym dole znajdują się „przegranii” – klienci o najniższym poziomie LTV. Zwykle inwestycje ponoszone w tym segmencie nigdy się nie zwracają. Mimo to należy także i tą grupą właściwie zarządzać – dowiedzieć się dlaczego zajmują najniższą kategorię wśród klientów, i jeśli stanowią potencjał na przyszłość, należy ich zatrzymać. Analiza LTV pozwala sprawdzić, czy opłaca się ponieść wyższe nakłady finansowe na bardziej „wartościowych” klientów, ograniczając jednocześnie wydatki na klientów mniej obiecujących⁶.

3. Analiza rentowności klientów (CPA)

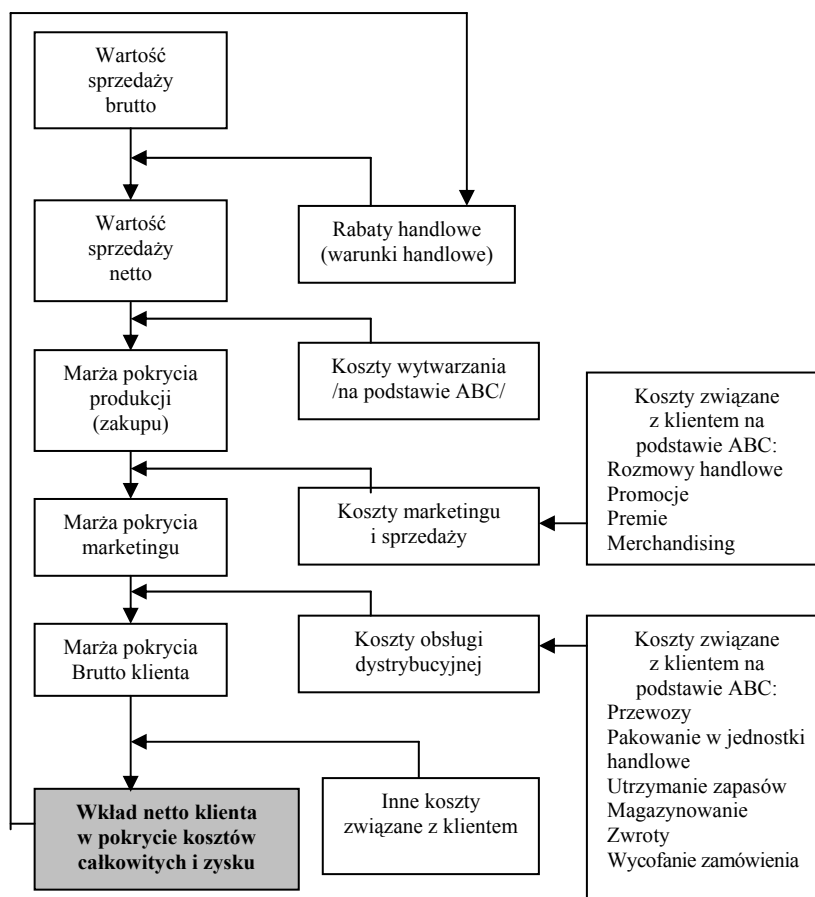
Skuteczność pomiaru opłacalności relacji z danym partnerem najczęściej zależy od umiejętności wyznaczenia rzeczywistych kosztów związanych z jego obsługą. Założenie to znajduje odzwierciedlenie w analizie rentowności klientów (*customer profitability analysis* – CPA). Obliczenia w tym zakresie nie są możliwe bez wdrożenia rachunku kosztów działań (ABC). Podstawą kalkulacji

⁴ J. Bazarnik: *Wartość życiowa klienta (LTV)*. „Modern Marketing” 2001, nr 3.

⁵ M. Cichosz: *Życiowa wartość klienta i jej znaczenie dla firmy*. „Marketing i Rynek” 2005, nr 12.

⁶ A. Hughes, P. Wang: *How to Manager Customers*. Database MarketingInstitute, www.Dbmarketing.com/articles/Art161.htm.

kosztów działań jest identyfikacja faktycznie zużywanych zasobów w danym działaniu i połączenie tej informacji przez tzw. nośniki kosztów z konkretnymi obiektami. Schemat postępowania przy określaniu rentowności klienta, gdy poszczególne koszty kalkuluje się na podstawie rachunku ABC, przedstawia rys. 2.



Rys. 2. Kalkulacja rentowności klienta

Źródło: M. Christopher: *Strategia zarządzania dystrybucją*. Placet, Warszawa 1996, s. 88.

Dysponowanie wiedzą na temat rzeczywistej rentowności klienta pozwala na podjęcie stosownych działań podnoszących opłacalność relacji.

4. Czas a wartość i rentowność klienta

Dokonując przeglądu podstawowych ujęć pomiaru wartości klienta, można stwierdzić, że praktycznie wszystkie modele opierają się na zdyskontowanych

przepływach pieniężnych związanych z klientem. Tym co je różni, jest podejście do czasu ich zaistnienia. Można wyróżnić dwie zasadnicze koncepcje pomiaru wartości klienta (tabela 2).

Tabela 2

Różnice w podejściach do pomiaru wartości klienta i rentowności klienta

Zakres przychodów pieniężnych wynikających z relacji z klientem uwzględnionych w kalkulacji	Przychody występujące podczas trwania relacji klienta z firmą	
	Przychody przeszłe i przyszłe	Przychody przyszłe
Odpowiednik	NPV (wartość bieżąca netto)	DCF (zdyskontowane przepływy pieniężne)
Interpretacja	Rentowność relacji z klientem	Bieżąca wartość przyszłych przychodów pieniężnych wynikających z relacji z klientem
Zmienność w czasie trwania relacji (przy założeniu stałości i trafności prognoz przyszłych przychodów)	Nie	Tak
Wycena przyszłych korzyści w trakcie trwania relacji	Nie	Tak
Ocena rentowności relacji w trakcie jej trwania	Tak	Nie
Spójność z wyceną firmy	Nie	Tak
Przedstawiciele	P.D. Berger, N.I. Nasr, P. Doyle, Ph. Kotler, J. Otto, M. Hammerschidt, H.H. Bauer, R.C. Blattberg, J. Deighton, J. Thomas	S. Gupta, R.D. Lehmann, J.J. A. Stuart, E. Hogan, P.C. Verhoef, P.E. Pfeifer, M.E. Haskins, R.M. Conroy, Ph. Kotler

Źródło: Opracowanie na podstawie: T. Doligalski: *Wartość a rentowność klienta*. W: *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*. Red. B. Dobięgała-Korona, T. Doligalski. Poltext, Warszawa 2010, s. 77.

Pierwsza koncepcja pomiaru wartości klienta zakłada wzięcie pod uwagę wszystkich przepływów pieniężnych związanych z klientem w czasie trwania relacji z firmą, podczas całego cyklu życia klienta w firmie. W koncepcji tej są uwzględniane dane historyczne oraz prognozy przyszłych przychodów i kosztów wynikających z relacji z klientem. Wartość klienta oznacza w tym przypadku wygenerowaną przez przedsięwzięcie biznesowe nadwyżkę wartości ponad zainwestowany kapitał. Obliczona w ten sposób wartość klienta jest równa rentowności klienta. Przy założeniu stałości i trafności prognoz dotyczących przyszłych przepływów tak rozumiana wartość klienta nie zmienia się w czasie trwania relacji. Wadą tej koncepcji jest brak danych odnoszących się do przyszłych przepływów pieniężnych wynikających z relacji z klientami.

W drugiej koncepcji uwzględniane są jedynie przyszłe przepływy pieniężne wynikające z relacji z klientami. Koncepcja ta odzwierciedla ideę rachunku zdyskontowanych przepływów pieniężnych oraz wartości ekonomicznej. Wskaźnik wartości klienta jest w tym przypadku bieżącą wartością przyszłych przepływów pieniężnych wynikających z relacji z klientem. Ze względu na rozpatrywanie tylko przyszłych przepływów pieniężnych wielość ta charakteryzuje się zmienną wartością w czasie. Nie pozwala ona także na ocenę rentowności całej relacji, chyba że wartość klienta jest mierzona w okresie zaistnienia pierwszego przepływu pieniężnego lub wcześniej. Koncepcja ta jest spójna z uniwersalną metodą wyceny wartości dowolnego zasobu, co oznacza, że może być stosowana przy wycenie firm⁷.

Wysokość przychodów i częstotliwość kontaktów klienta z firmą z reguły nie są wielkością stałą. Zależą one od wielu czynników zarówno wewnętrznych, jak i tych związanych z otoczeniem zewnętrznym firmy. Zamiast więc wyliczać życiową wartość klienta, autorzy proponują włączyć do analiz czynnik ryzyka i w ten sposób oszacować RALTY (ang. Risk Adjusted Lifetime Value), czyli wartość życiową klienta skorygowaną o współczynnik ryzyka związanego z tym klientem. Przeprowadzona przy wykorzystaniu życiowej wartości klienta analiza pokazuje, że klienci firmy nie są sobie równi. Każda firma ma grupę bardzo rentownych nabywców, którzy generują znaczącą część jej zysków. Zjawisko to jest nazywane koncentracją siły nabywczej. Zadaniem zarządzania bazą klientów jest takie alokowanie środków finansowych przeznaczonych na zbudowanie i podtrzymanie relacji z klientem, aby ci najcenniejsi dla firmy zdecydowali się nie tylko z nią pozostać, ale również powierzyć jej lwią część swego biznesu. Jak wykazują analizy przypadków firm z różnych branż, podczas alokacji zasobów bardzo często popełniane są takie błędy, jak: przecenianie wagi wskaźników pozyskania i utrzymania klientów jako mierników efektywności działań firmy, koncentracja na klientach, którzy są najtańsi do pozyskania i utrzymania, ale niekoniecznie najbardziej rentowni w dłuższej perspektywie oraz traktowanie pozyskania i utrzymania klientów jako oddzielnych czynności⁸.

5. Wartość klienta w zarządzaniu portfelem klientów

Współczesne warunki konkurencji wymuszają przejście do zarządzania portfelem klientów. Takie podejście jest konieczne ze względu na to, że w miejsce coraz mniej skutecznego marketingu masowego pojawia się marketing zin-

⁷ A. Szablewski, R. Tuziemek: *Wycena i zarządzanie wartością firmy*. Poltex, Warszawa 2005, s. 119.

⁸ M. Cichosz: *Życiowa wartość klienta i jej znaczenie dla firmy*, <http://wiadomosci.nf.pl/News/535/Zyciowa-wartosc-klienta-i-jej-znaczenie-dla-firmy>.

dywidualizowany. Ponadto pozyskiwanie klientów jest coraz trudniejsze i droższe, więc firmy muszą stosować bariery ograniczające zmianę dostawcy. W końcu osiągnięcia technologiczne ułatwiają pozyskiwanie i przetwarzanie informacji o poszczególnych klientach. Przez portfel klientów należy rozumieć taki dobór klientów, który zapewni dopływ wszystkich strumieni, jakie oni generują lub mogą je generować do firmy w długim okresie. Strumienie te wywołują skutki bezpośrednie w postaci wpływów gotówki oraz pośrednie w postaci rekomendacji pomysłów na innowacje czy kształtowanie wizerunku. Przy budowie i zarządzaniu portfelem klientów można zastosować dwa podejścia:

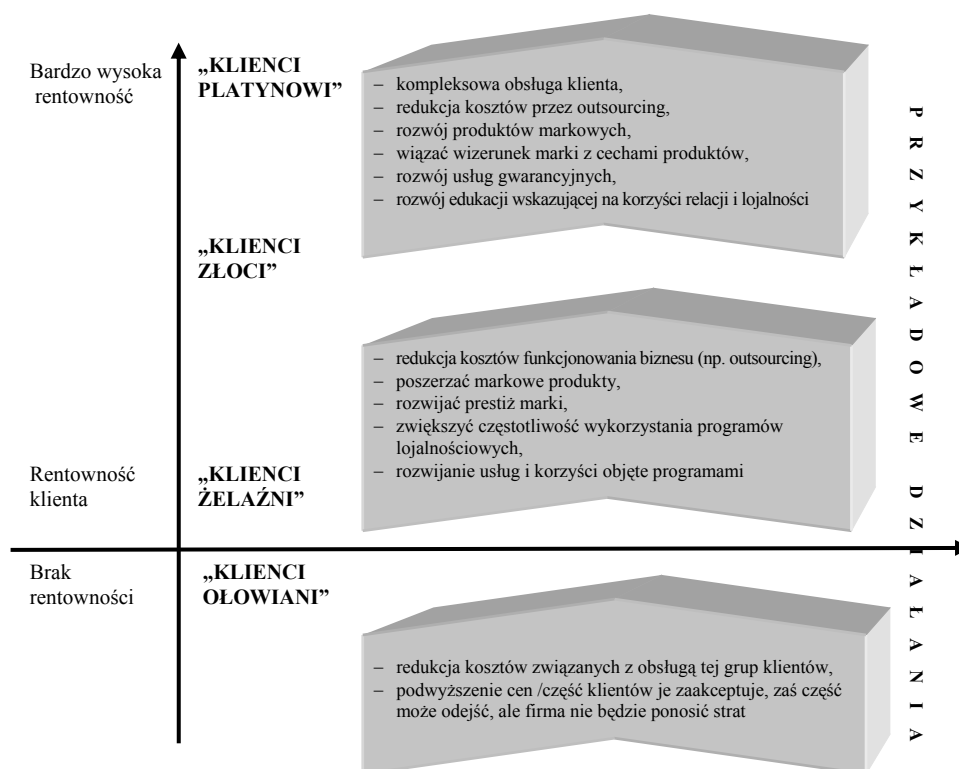
- oparte na cyklu życia klienta w firmie i odnoszące się do zbilansowania liczby klientów początkujących, podstawowych i odchodzących; w tym podejściu zasadniczą rolę odgrywają strumienie wpływu gotówki ze sprzedanych produktów i usług, rentowność transakcji oraz koszty pozyskania i zatrzymania klientów;
- oparte na wszystkich strumieniach kreowanych przez klientów do firmy, które pośrednio lub bezpośrednio determinują wartość portfela klientów i wartość przedsiębiorstwa⁹.

Zarządzanie wartością portfela klientów na podstawie cyklu życia polega na maksymalizowaniu ofert skierowanych szczególnie do klientów podstawowych (lojalnych). W tym przypadku stosowane są dwie strategie: strategia sprzedaży dodatkowej oraz strategia przeprowadzania klientów z niższych do wyższych poziomów rentowności.

Strategia sprzedaży dodatkowej ma charakter holistyczny i w sposób kompleksowy postrzega potrzeby klientów. W wyniku jej stosowania uzyskuje się efekt „uwięzienia” klienta wskutek wzmocnienia jego relacji z firmą. Sprzedaż dodatkowa obejmuje nowe produkty, które są komplementarne lub zaspokajają inne potrzeby. Strategia ta wymaga wnikliwego rozpoznania potrzeb i oczekiwań klientów. Koszt sprzedaży dodatkowej jest niższy, zatem rośnie nie tylko wartość gotówki, ale i zysku otrzymywanego od klienta.

Inne podejście do zarządzania portfelem klientów polega na wyodrębnieniu pięciu podstawowych grup klientów i przeprowadzenia klientów z niższych grup rentowności do wyższych poziomów rentowności. Ideę tej strategii przedstawia rys. 3.

⁹ B. Dobięgała-Korona: *Zarządzanie portfelem klientów*. Zarządzanie przedsiębiorstwem. Red. E. Urbańczyk. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Szczecin 2008, nr 7, s. 264.



Rys. 3. Idea zarządzania portfelem klientów

Źródło: Opracowanie na podstawie: B. Dobiegała-Korona: *Budowa i wzrost kapitału klienta*. „CEO – Magazyn Top Menedżerów” 2008.

Kryterium rentowności pozwala wyróżnić następujące grupy klientów:

- ołowiani – którzy są nierentowni;
- żelazni – są nisko rentowni;
- złoci – których rentowność jest dość wysoka, ale istnieją przesłanki, aby sądzić, że mogą być jeszcze bardziej rentowni;
- platynowi – którzy generują najwyższy zysk, ale firma musi o nich bardzo dbać, aby pozostali w niej jak najdłużej.

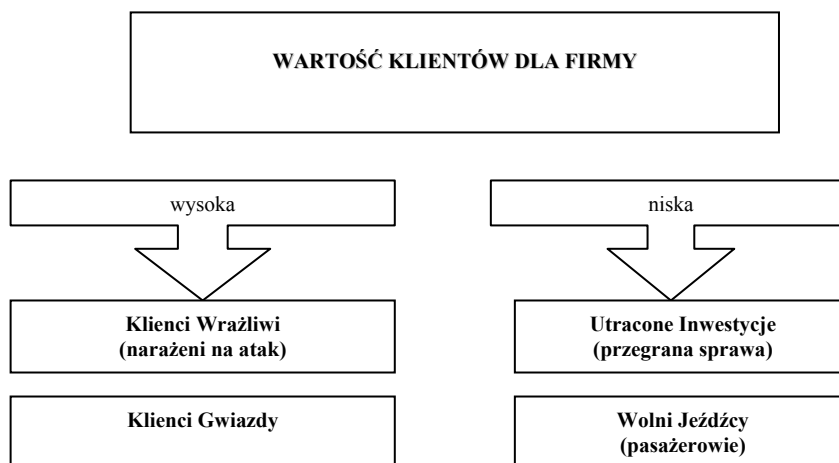
Chcąc przeprowadzić klientów do grup bardziej rentownych, firma ma do dyspozycji cały wachlarz działań – od redukcji kosztów funkcjonowania biznesu po rozwijanie produktów markowych, czyniąc ofertę bardziej kompleksową lub substytucyjną.

Im dokładniej zostaną rozpoznane grupy klientów od strony ich oczekiwań i generowanych wartości dla nich, tym lepiej będą dopasowane strategie wartości dla klientów oraz skuteczniejsze będą strategie wzrostu wartości klienta i przedsiębiorstwa. Literatura przedmiotu wskazuje cztery zasadnicze scenariusze

sze zarządzania wartością klientów poprzez zarządzanie wartościami dla klientów. Są to: klienci „Wrażliwi”, klienci „Gwiazdy”, klienci „Utracone Inwestycje” oraz klienci „Wolni Jeźdźcy” (rys. 4)¹⁰.

Klienci Wrażliwi są bardzo rentowni, ale nie otrzymują wysokich wartości od nabywanych produktów i usług. Grupą tą mogą być nowi klienci, którzy mają negatywne doświadczenia z konkurencją i mogą być klientami przejściowymi, albo mogą to być długotrwali klienci korzystający z dotacji, albo też klienci lojalni z przyzwyczajenia. Przedsiębiorstwo może w tę grupę inwestować, oferując im wyższe wartości lub lepszą ofertę lub obsługę, pod warunkiem że zaakceptują wyższą cenę i pozostaną lojalni.

Klienci „Gwiazdy” stanowią najbardziej wartościową grupę klientów dla przedsiębiorstwa. Oczekują też wysokich wartości dla siebie, czyli wysokiej jakości produktów, usług, obsługi i dużo informacji. Wysoką wartość „Gwiazd” tworzy wysoka rentowność, lojalność oraz niski poziom migracji. Ten typ klientów zapewnia wzajemne korzyści. Rolą menedżerów jest starannie identyfikować tych klientów i dążyć do rozszerzenia tej grupy poprzez starannie dobrane strategie wartości dla klientów.



Rys. 4. Macierz wartości klientów dla firmy

Źródło: B. Dobiegała-Korona: *Wartość klienta czy wartość dla klienta?* „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2006, nr 1.

Przeciwieństwem „Gwiazd” jest grupa klientów „Utracone Inwestycje”. Nie warto inwestować w tę grupę, gdyż jej uczestnicy nie docenią wszystkich wartości, które oferuje produkt lub firma. Klienci tej grupy cechuje niska ren-

¹⁰ B. Dobiegała-Korona: *Wartość klienta czy wartość dla klienta?* „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2006, nr 1.

towność. Wobec tej grupy klientów możliwe są dwie strategie. Jeżeli grupa jest bardzo liczna, może okazać się skuteczną strategią dużej skali, przy jednoczesnym obniżeniu zestawu wartości kreowanych dla tych klientów (np. uproszczony produkt, ograniczone usługi, obniżony poziom obsługi itp.). Druga z możliwych strategii polega na edukacji tych klientów, którzy zechcą korzystać z wyższych wartości oferowanych przez firmę i jest szansa na migrację tej grupy do bardziej rentownej. W przypadku braku opłacalności skali i migracji tych klientów, firma może rozważyć przesunięcie ich do innej kategorii produktu lub ograniczyć inwestycję w tę grupę.

Lustrzanym odbiciem Klientów Wrażliwych są klienci, których można określić jako „Wolni Jeźdźcy”. Klienci tej grupy doceniają wartość produktów i usług, ale nie zapewniają rentowności, gdyż szukają okazji do nabycia po cenach promocyjnych. Firmy mają nadzieję, że klienci ci będą nabywać jednocześnie produkty rentowne, choć nie zawsze tak się dzieje w rzeczywistości. Dla tej grupy powinno być zastosowane ograniczenie wartości dla klienta (np. redukcja oferty, obniżony poziom obsługi) lub strategia podwyższonej ceny w celu doprowadzenia do rentowności transakcji.

Podsumowanie

Firmy, które potrafią stworzyć uprzywilejowane związki z kompetentnymi i wymagającymi klientami nie tylko aktualnie osiągają większe zyski, ale poprzez wbudowanie kompetencji klientów w tzw. portfel kompetencji przedsiębiorstwa, mają większą szansę na utrzymanie przewagi konkurencyjnej na wybranym rynku również w przyszłości.

MEASURING CUSTOMER VALUE IN THE CONCEPT OF VALUE BASED MANAGEMENT

Summary

The modern concept of management by the value contains a number of proposals and solutions for making strategic and operational decisions, which aim to maximize enterprise value for the owners and other stakeholders such as customers, employees, suppliers, creditors, local communities and society.

Increasingly, attention is paid to the role of clients in the creation of goodwill. From the perspective of the company, customers are a valuable resource, the basis of existence and the main source of value. Literature and business practice suggest several approaches to the problem of measuring customer value. It should be emphasized that

these approaches are not always exclusive. Customer value means the actual value of the customer relationship, which in the English-language publications is called value customer relationships. But alongside this term a lot more can be found the words: customer lifetime value (LTV customer lifetime value).

Companies that are able to establish a privileged relationship with a competent and demanding customers are not currently achieve higher profits, but by building competence in so-called clients competence portfolio companies are more likely to maintain a competitive edge in the chosen market in the future.