

Barbara Dobiegała-Korona

Zarządzanie portfelem klientów

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 7, 263-273

2008

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Barbara Dobiegała-Korona

ZARZĄDZANIE PORTEFEM KLIENTÓW

Wprowadzenie

Tradycyjne podejście w zarządzaniu wartością przedsiębiorstw związane było z zarządzaniem portfelem produktów w celu powiększania udziału w rynku przez maksymalizowanie ich sprzedaży. Obecnie podstawą zarządzania wartością przedsiębiorstwa musi być zarządzanie portfelem klientów w celu podwyższenia wartości strumieni, które oni generują do firmy.

W nowej orientacji ukierunkowanej na zarządzanie wartością portfela klientów istotne jest to, jak firmy definiują wartość klientów¹ dla firmy, jak skutecznie mogą budować portfele klientów oraz jakie strategie przyjmować, aby wartość portfela klientów maksymalizować przy realizacji swoich celów strategicznych.

Podstawą skutecznego zarządzania rentownością portfela klientów jest właściwy dobór klientów w portfelu ze względu na ich cykle życia w firmie oraz ze względu na rodzaje strumieni, które oni generują, a także przyjmowanie odpowiednich strategii obsługi klientów, aby ciągle podwyższać ich wartość dla firmy.

Przez portfele klientów rozumiem taki dobór klientów, który zapewnia dopływ wszystkich strumieni, które oni generują lub mogą generować do firmy w długim okresie. Strumienie te wywołują skutki bezpośrednie w postaci wpływów gotówki i rentowności oraz pośrednie w postaci rekomendacji pomysłów na innowacje czy kształtowanie wizerunku.

Przy budowie i zarządzaniu portfelem klientów można zastosować dwa podejścia:

¹ Por. B. Dobiegała-Korona, *Pomiar klienta*, w: *Wycena spółek*, red. nauk. A. Szablewski, M. Panfil, Poltext, Warszawa 2007.

1. **Oparte na cyklu życia klienta w firmie** i nawiązujące do zbilansowania liczby klientów początkujących, podstawowych (lojalnych), czy odchodzących; w tym podejściu rolę główną odgrywają strumienie wpływu gotówki ze sprzedanych produktów i usług, rentowność transakcji oraz koszty pozyskania i zatrzymania klientów.
2. **Oparte na wszystkich strumieniach kreowanych przez klientów** do firm (ujęcie Bauera i Hammerschmita), które wpływają bezpośrednio lub pośrednio na wartość portfela klientów i wartość przedsiębiorstwa.

Zgodnie z szerszym podejściem klienci zapewniają następujące strumienie przedsiębiorstwu:

- a) gotówkę, poprzez opłatę za produkty i usługi, w nadziei, że zaspokoją ich potrzeby;
- b) rentowność, jeżeli akceptują poziom cen przewyższający koszty wytworzenia produktów i usług;
- c) informacje, opinie, rady, dane o potrzebach, preferencjach, problemach i doświadczeniach, a także informacje o firmach lub ofertach konkurencyjnych firm;
- d) czas poświęcony na przybycie do firmy lub kontaktowanie się z nią, zapoznanie się z ofertami, ich analizą i przekazywaniem rad, co przekłada się na współtworzenie wartości;
- e) status – świadczenie własnym statusem i pozycją społeczną, co przekłada się na prestiż marki;
- f) uczucia, emocje – wykazywanie przywiązania do oferty, przedsiębiorstwa lub marki;
- g) przyciąganie nowych klientów, przez dzielenie się własnymi pozytywnymi doświadczeniami z potencjalnymi klientami.

Wartość strumieni kreowanych przez portfel klientów zależy przede wszystkim od tego, co sami otrzymują od firmy, to jest zestawu wartości postrzeganych przez klientów jako lepiej zaspokajających ich potrzeby, niż zrobiłaby to konkurencja². Rozpoznanie oczekiwanych wartości przez klientów oraz dostosowanie ich do indywidualnych oczekiwań stanowi punkt wyjścia i podstawę skutecznego zarządzania rentownym portfelem klientów.

W referacie pojęto próbę wskazania sposobów budowania portfela klientów i zarządzania nim z uwzględnieniem obu podejść. Podjęto także próbę wskazania rodzajów strategii ukierunkowanych na wzrost wartości portfela klientów i wartości przedsiębiorstwa.

² Zob. B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, B. Korona, *Konkurowanie o klienta e-marketingiem*, Difin, Warszawa 2004.

1. Od portfela produktów do portfela klientów

Przedsiębiorstwa rolę i miejsce klienta w ich działalności jako koncepcję zarządzania dostrzegają i wskazują od dawna, jednakże w decyzjach strategicznych koncentrują się na maksymalizacji rentowności produktów albo pojedynczych transakcjach. Dla marketingowców i specjalistów od asortymentu lub kategorii produktów narzędziami najważniejszymi są tradycyjne mierniki pomiaru rentowności produktów lub budowa portfela produktów i zarządzanie produktem, łącznie z wprowadzaniem innowacji produktowych. Takie podejście, oparte na rentowności produktu i transakcji z wyłączeniem wartości kapitału klienta, powiększyć może tylko zyski krótkoterminowe firm.

Również spojrzenie na kapitał marki różni się, jeśli zarządzanie odbywa się przez portfel produktów, a nie portfel klientów. Ukierunkowanie na markę przez portfel produktów wiąże się z maksymalizacją przychodów z marki i uzyskanie możliwie największych zysków z inwestycji w markę.

Firmy ukierunkowane na markę uważają za najważniejsze jakość produktu i obsługę klienta, dążąc do budowy postrzeganej przez rynek wartości marki. Firmy te skupiają się też na rozszerzaniu asortymentu, licząc na wykorzystanie postrzegania marki w nowych obszarach. Stanowi to też dla nich metodę w walce konkurencyjnej o liczbę klientów.

Inaczej działają firmy ukierunkowane na kapitał i portfel klienta. Jakość i obsługa są narzędziami, które mają służyć utrzymaniu klienta przy firmie jak najdłużej. Nowe produkty są traktowane jako sprzedaż uzupełniająca lub krzyżowa, podnosząc wartość klienta dla firmy przez kompleksowe zaspokajanie jego potrzeb i zatrzymywanie go na długi okres w firmie (por. tabela 1).

Tabela 1. Zmiana podejścia w biznesie

Wyszczególnienie	Tradycyjne podejście	Obecne podejście
Filozofia biznesu	sprzedaż produktów	obsługa klienta (kompleksowe wartości dla klienta)
Orientacja	na rynek	współpraca
Kryteria zarządzania	portfel produktów	portfel klientów
Podejście sprzedażowe	ilu klientom możemy sprzedać dany produkt	jak wiele produktów (wartości) możemy dostarczyć tym klientom
Strategia wpływów	maksymalizacja sprzedaży	maksymalizacja wartości portfela klientów z uwzględnieniem maks. CLV

Źródło: opracowanie własne.

Współczesne warunki konkutowania wymuszają przejście do zarządzania portfelem klientów, a jednocześnie możliwości technologiczne sprawiają, że zarządzanie to jest możliwe. Przejście na zarządzanie portfelem klientów jest konieczne ze względu na to, że:

- a) marketing masowy jest nieskuteczny, jego miejsce zajmuje marketing zindywidualizowany;
- b) pozyskiwanie klientów jest coraz trudniejsze i coraz droższe, firmy muszą stosować bariery utrudniające zmianę dostawcy;
- c) technologia ułatwia pozyskiwanie i przetwarzanie informacji o indywidualnych klientach.

Koncepcja klienta jako aktywa finansowego wymaga, aby go mierzyć, maksymalizować i zarządzać nim jak wszystkimi innymi aktywami. Zarządzanie portfelem klientów musi być traktowane jako proces dynamiczny i zintegrowany, wykorzystując różne techniki wyceny finansowej oraz dane na temat klientów w celu optymalizacji ich pozyskiwania, utrzymywania i maksymalizowania wartości, jakie przedstawiają relacje z klientem w całym cyklu ich aktywności nabywczej.

Zarządzanie portfelem klientów wymaga przyjęcia następujących przesłanek:

1. Strategie marketingowe z ich celami i narzędziami muszą być ukierunkowane na klienta, a nie na produkt.
2. Firma zarządza cyklem życia klienta w firmie (jego aktywnością nabywczą). Kompozycja marketingowa dostosowana jest do etapów życia klienta w firmie.
3. Firma zarządza portfelem klientów zrównoważonym ze względu na pozyskiwanie, utrzymywanie i sprzedaż dodatkową.
4. Firmy stosują zasadę zarządzania finansami marketingowymi, stosując pomiary wartości klienta dla firmy i maksymalizacji tych wartości w czasie.
5. Firma, budując i zarządzając portfelem klientów, dąży do zapewnienia sobie dopływu wszystkich strumieni od klientów, niezbędnych do budowy skutecznych strategii wzrostu wartości przedsiębiorstwa.

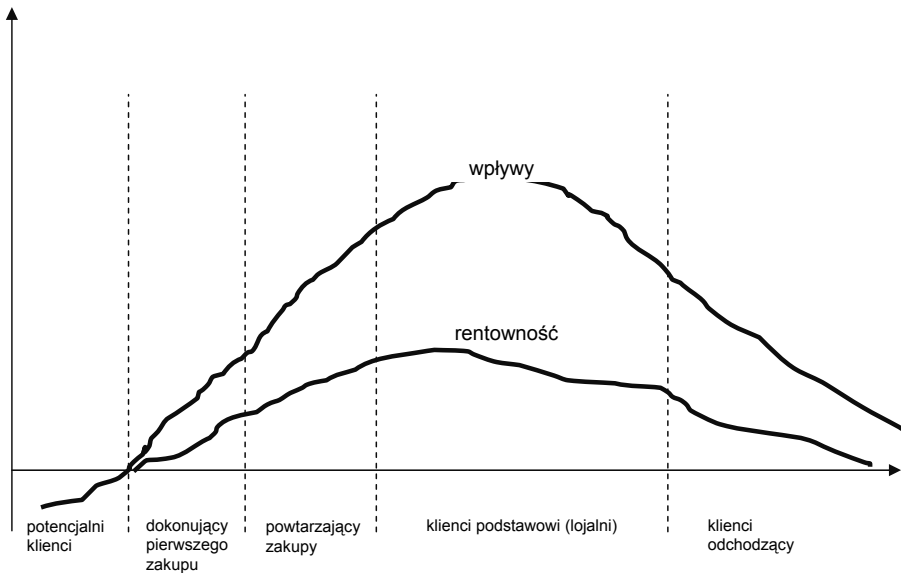
2. Budowa portfela klientów z uwzględnieniem cyklu życia klienta w firmie

Koncepcja budowy portfela klientów z uwzględnieniem cyklu życia oparta jest na trzech przesłankach:

- firmy dążą do pozyskiwania ciągle nowych klientów,
- firmy dążą do zatrzymywania klientów pozyskanych (przeprowadzenia ich przez wszystkie fazy w cyklu życia klienta w firmie),
- firmy maksymalizują wartość klientów dla firmy w całym cyklu życia klienta.

Przez cykl życia klienta w firmie³ rozumiana jest aktywność nabywcza klientów i jej zmiana wraz z upływem czasu i nasilania się zróżnicowanych zachowań (por. schemat 1).

Schemat 1. Etapy cyklu życia klienta w firmie



Źródło: opracowanie własne.

Cykl życia klienta w firmie ujmuje pięć etapów, tj.:

1. **Klienci potencjalni**, którzy mają potrzebę i możliwości jej zaspokojenia, zgodnie z zasobami firmy. Klienci ci są zidentyfikowani na podstawie segmentacji rynku, opartej na kryteriach wykorzystujących wielkość możliwych wpływów, zyskowności, stosunku do lojalności, rekomendacji itp. Klienci tej grupy generują tylko koszty związane z procesem badań rynkowych.

³ R.C. Blattberg, G. Getz, J.S. Thomas, *Klient jako kapitał*, MT Biznes, Konstancin-Jeziorna 2004.

2. **Klienci dokonujący pierwszego zakupu** potwierdzili swoje zainteresowanie ofertą firmy, jednakże dokonują dopiero jej oceny – w jakim stopniu oferta wartości odpowiada ich oczekiwaniom. Nakłanianie tej grupy klientów do powtarzania zakupów jest sprawą strategiczną dla firm. Klienci tej grupy generują wysokie koszty związane z promocją, która ma na celu przyciągnięcie ich do firmy; ich zakupy jeszcze nie zapewniają ani dużych wpływów, ani rentowności.
3. **Klienci powtarzający zakupy** potwierdzają, iż pakiet wartości oferowany przez firmę jest dla nich ważny, jednakże jest to etap w dalszym ciągu oceny ofert. Klienci tej grupy są jednakże w większym stopniu kandydatami na klientów lojalnych, czyli dla firmy najważniejszych. Koszty przyciągnięcia tych klientów do firmy maleją, zaś rosną wpływy i rentowność transakcji.
4. **Klienci podstawowi** to ci, którzy regularnie ponawiają zakupy, czyli stabilizują warunki funkcjonowania i wzrostu wartości przedsiębiorstwa; klientów tych wyróżnia wysoki wskaźnik utrzymania i sprzedaży w przeliczeniu na klienta; klienci ci mogą też generować wysoką rentowność, gdyż firma nie ponosi już kosztów na ich pozyskanie, czy segmentację rynku; koszty zaś zmiany dostawcy po stronie klienta mogą być wysokie.
5. W każdym okresie część **klientów odchodzi**, co może być wynikiem zanikania potrzeby, możliwości jej zaspokojenia lub przejęcia klienta przez firmę konkurencyjną. O ile pierwsza czy druga przyczyna odejścia klientów pozostaje poza możliwością działań firmy, to ostatnia może być wskazaniem o niedostosowaniu pakietu wartości dla klienta kreowanego przez firmę do potrzeb i oczekiwań jej klientów. Wymaga to zmiany strategii marketingowych.

Skuteczne zarządzanie klientem polega na tym, że firmy mają zdolność do przeprowadzenia go przez wszystkie fazy, maksymalizując czwartą.

Budowa portfela klientów wymaga, aby firmy dążyły do równoważenia liczby i wartości klientów znajdujących się w różnych etapach cyklu życia klienta, z maksymalizacją fazy czwartej. Wymaga to liczenia klientów znajdujących się w poszczególnych fazach. Zawsze znajduje się grupa klientów, która odchodzi od firmy z różnych powodów, dlatego firmy muszą ciągle zabiegać o nowych klientów, zaś w odniesieniu do pozostałych – przewidywać ich ścieżki migracji. Budowa portfela klientów w tym przypadku koncentruje się na strategii pozyskiwania oraz zatrzymywania klientów, a także ciągłego zachęcania i pobudzania klientów do nabywania coraz większej gamy produktów i usług z większą częstotliwością.

3. Budowa portfela klientów z uwzględnieniem strumieni kreowanych przez nich do firmy

Według podejścia Bauera i Hammerschmita⁴ wartość klientów buduje wiele strumieni wykraczających znacznie poza wpływy i rentowność z transakcji. Autorzy do strumieni takich zaliczyli:

- wartość przyszłych zysków,
- przychody z transakcji ze sprzedaży produktów i usług,
- wartość sprzedaży dodatkowej,
- wartość sprzedaży krzyżowej,
- korzyści z rekomendacji firmy,
- wartość informacji pozyskiwanych od klientów o ich potrzebach, preferencjach itp.,
- wartość współpracy klienta z firmą (klient współtwórcą wartości),
- wartość idei, pomysłów innowacyjnych przekazanych przez klientów (klient innowatorem firmy).

Wszystkie te strumienie muszą uwzględniać okres relacji z klientami, wartość tych strumieni w ujęciu finansowym oraz ich zaktualizowaną wartość stopą dyskontową. Choć pełna wartość klienta z uwzględnieniem wszystkich strumieni często jest trudna do wyliczenia, to wiele firm próbuje to zrobić.

Budowa portfela klienta ze względu na różnorodne strumienie kreowane do firmy musi przede wszystkim uwzględniać uwarunkowania rozwoju oraz cele strategiczne przedsiębiorstw. Całkowita wartość kapitału klienta musi być maksymalizowana w każdym okresie działalności, ponieważ od niej zależy wartość przedsiębiorstwa.

Jednakże w różnych okresach i uwarunkowaniach szczególnie ważne mogą być zróżnicowane strumienie. W warunkach, kiedy firma ma ograniczony dopływ gotówki, rolę najważniejszą odgrywać będą klienci, którzy dużo i często kupują.

W warunkach, kiedy firma pragnie podnieść swoją rentowność, rolę dominującą mogą pełnić w portfelu klienci, którzy nabywają oferty o wysokiej zyskowności.

Przedsiębiorstwa dążące do unowocześnienia oferty (innowacji) wartości dla klientów powinny dbać o ściślejsze relacje z klientami chętnymi do przekazywania firmom swoich problemów, oczekiwań, a także opinii o dotychczasowych ofertach, które mogą stanowić podstawę innowacji.

⁴ M. Bauer, M. Hammerschmit, M. Braehler, *The Customer Lifetime Value Concept and its Contribution to Corporate Valuation*, w: *Yearbook of Marketing and Consumer Research*, 2003, nr 1.

Przedsiębiorstwa przyjmujące jako cel priorytetowy szerokie pozyskiwanie nowych klientów powinny szerzej uwzględnić w swoim portfelu klientów zadowolonych i otwartych, którzy chętnie podzielą się swoimi pozytywnymi doświadczeniami z potencjalnymi klientami.

Przedsiębiorstwa wprowadzające nowe oferty na rynek lub przyjmujące strategie wejścia na nowe rynki ze swoją ofertą muszą szczególnie pozyskiwać do swojego portfela klientów, którzy są otwarci i chętnie dzielą się swoimi odczuciami, opinią o ofercie i informacją o swoich potrzebach.

W warunkach rynku szczególnie nasyconego ofertami, gdzie pozyskanie klienta może być szczególnie trudne, istotną rolę w portfelu klientów mogą odegrać ci klienci, którzy podejmą współpracę w zakresie współtworzenia wartości ściśle dostosowanych do indywidualnych potrzeb i oczekiwań.

Budowa portfeli klientów i zarządzanie nimi to proces dynamiczny; wraz ze zmianą uwarunkowań oraz celów przedsiębiorstwa wewnętrzna struktura portfela klientów może i musi się różnić. Jednakże zawsze muszą być one ukierunkowane na ścisłą korelację z celami strategicznymi firm, z jednoczesnym dążeniem do wzrostu wartości portfela klientów.

4. Strategie wzrostu wartości portfela klientów

Zarządzanie wartością portfela klientów w oparciu o cykle życia w firmie polega na maksymalizowaniu ofert skierowanych szczególnie do klientów podstawowych (lojalnych).

Do najważniejszych strategii wzrostu wartości portfela klientów należą w tym przypadku:

- strategii sprzedaży dodatkowej,
- strategii przeprowadzania klientów z niższych do wyższych poziomów rentowności.

Sprzedaż dodatkowa obejmuje sprzedaż nowych produktów, które są komplementarne lub zaspokajają inne potrzeby, zgodnie z zasadą kompleksowego zaspokajania potrzeb lub bazując na pozytywnych doświadczeniach klienta. Koszt sprzedaży dodatkowej jest niższy (o koszty pozyskania klienta), zatem rośnie nie tylko wartość gotówki, ale i zysku otrzymywanego od klienta.

Proces sprzedaży dodatkowej musi być oparty na wnikliwym rozpoznaniu potrzeb i oczekiwań klientów. Dzięki takiej strategii może wzrosnąć zadowolenie klienta ze względu na kompleksowe i holistyczne postrzeganie jego potrzeb oraz efekt „uwężenia” klienta wskutek wzmocnienia relacji klienta z firmą.

Wyniki badań i doświadczenia firm konsultingowych wskazują, że im więcej relacji klienta z firmą, tym wyższy wskaźnik utrzymania klienta i wyższa wartość portfela klientów. Niektórzy badacze wskazują, iż w tym zakresie należy bardziej precyzyjnie podchodzić do zarządzania portfelem klienta. I tak firmy powinny rozstrzygać, jakie cele mają być realizowane. W strategii sprzedaży dodatkowej – czy wydłużenie czasu relacji z klientem, czy poprawa jego rentowności i temu powinny być podporządkowane wyodrębnione grupy klientów, do których kierowane są cele i metody ich osiągnięcia. Udana strategia sprzedaży dodatkowej ujawnia swój pozytywny wpływ na wartość portfela klientów w postaci większych wpływów oraz wyższej rentowności istniejących klientów firmy.

W strategii sprzedaży dodatkowej decyzje rozstrzygające dotyczą ustalenia, które produkty mogą być kupowane łącznie. Tu dużej rangi nabiera zarządzanie portfelem produktów jako wartość dla klienta oraz zarządzanie wartością portfela innowacji, które nie jest traktowane jako wprowadzenie nowego produktu na rynek, ale jako bardziej kompleksowe rozwiązanie problemu klienta przez nowe wartości, jakie mogą zaoferować innowacyjne oferty (innowacje jako pochodne wartości oczekiwanych przez klientów). Dostarcza to nowych przesłanek dla firm w opracowaniu innowacji, w postaci optymalizowania intensywności inwestycji w poszukiwaniu nowych wartości w odpowiednim czasie, właściwym miejscu i w dostosowaniu do klientów w zależności od roli produktów w portfelu klientów firmy.

Innowacje są identyfikowane jako szanse w rozwiązywaniu rzeczywistych problemów klientów, co podnosi wartość portfela innowacji, a w następstwie tego wartość przedsiębiorstwa.

W portfelu klientów każdej firmy znajdują się klienci o różnej rentowności. Zarządzanie portfelem klientów musi uwzględniać strategie przeprowadzania klientów z niższych grup rentowności do wyższych poziomów rentowności.

Kryterium rentowności pozwala wyodrębnić następujące segmenty klientów:

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

W celu przeprowadzania klientów z grupy złotych do platynowych firmy mogą przyjąć następujące strategie i działania firm:

- poszerzać bardziej kompleksową obsługę,
- rozwijać produkty markowe, czyniąc ofertę bardziej komplementarną lub substytucyjną,
- wzmocnić lojalność poprzez rozwój usług gwarancyjnych,
- rozwijać strukturalne powiązania w obszarze produktów i usług,
- rozwijać edukację wskazującą na korzyści relacji i lojalności,
- obniżać koszty obsługi bez obniżania jej jakości (np. przez outsourcing niektórych działań).

W celu przeprowadzania klientów żelaznych do grupy klientów złotych mogą być zastosowane następujące strategie:

- poszerzanie oferty markowych produktów,
- rozwój prestiżu marki,
- rozwój usług i korzyści objętych programami wartości,
- redukcja kosztów funkcjonowania biznesu.

W celu przeprowadzania klientów ołowianych do żelaznych można zastosować strategię ukierunkowaną na:

- dostosowanie oferty do wymagań tej grupy, na przykład uproszczenie produktów,
- ograniczanie kosztów obsługi, np. kosztów produkcji lub innych u dostawcy (w łańcuchu dostaw),
- podwyższenie ceny ofert, co może się spotkać z akceptacją niektórych klientów.

Niezależnie od podejścia i koncepcji, na której zbudowany został portfel klientów, zarządzanie nim musi obejmować następujące działania:

- skuteczną selekcję klientów przez segmentację według kryterium rentowności i innych strumieni kreowanych do firmy,
- zarządzanie pozyskiwanymi klientami i nagradzanie ich za ich potencjał dla firmy,
- inwestowanie w zyskowność klientów i zapobieganie utracie rentownych klientów,
- rozbudowywanie strategii wzrostu wartości portfela klientów.

Pozyskiwanie informacji od klientów wymaga zapewnienia skutecznych kanałów komunikacji, personelu dokładnie wsłuchującego się w potrzeby, odczucia i doświadczenia klientów, prowadzących do wykształcenia w firmach inteligencji klienckiej.

Takie podejście firm wymaga zrozumienia potrzeb i odczuć indywidualnych klientów, a bazy danych gromadzonych przez firmy muszą wspierać budowę inteligencji klienckiej.

CUSTOMER PORTFOLIO MANAGEMENT

Summary

The essence of value-based management is the management of customer portfolio aimed at increasing the streams of values which are generated by customers to company. Customer portfolio is here understood as such a customer acquisition which provides the company with different streams of values. There are two possible approaches in the process of a customer portfolio management. The first one is based on customer life cycle. It consists in balancing the number of customers on different life cycles (stages of relationship with the company). The other approach is based on managing all the streams generated by customers to company, which directly or indirectly influence the value of customer portfolio, as well as the company's valuation. This paper is an attempt to describe the methods of customer portfolio management within these approaches and also to indicate strategies aimed at increasing the value of company and its customer portfolio.

Translated by Barbara Dobiegała-Korona