

*Katarzyna Żak*  
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

## WARTOŚĆ KLIENTA W KONCEPCJI WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

### Abstract

#### **Customer value in the concept of enterprise value**

The issue of creating and sharing value appeared in the literature in connection with research on competitive advantage of enterprises, defined as the ability to create and deliver value for the customer and the company more than competitors.

Today, many companies aims to create market value. In case of market variability, a means for achieving this goal cannot be just to stay on the market with a minimum profit, but, above all, the behavior of co-operation with relevant business partners and customers.

The value must be present for both parties, though not always on both sides must be the same. From the standpoint of the company, customers are a valuable resource, the basis of existence and the main source of value because: generate profits and cash that is necessary for the existence and development of the company, enable the objectives of various interest groups, and create conditions for the safe circulation and growth. The dialogue with the client, listening to his expectations make it easier to offer him the values on which it depends. The value for the customer specifies the combination of the benefits derived by customers from purchased products and services including, among others price, quality, conditions of purchase, punctual delivery and service before and after the sale.

The knowledge of what clients especially appreciate the company should offer more and better impact on the identified client group from the side of their expectations and generated value for them. Thus, the company created the conditions better suited to create customer value strategies and more effective strategies to increase customer value and enterprise value.

**Key words:** value based management, customer value, strategic advantage

### Streszczenie

Niniejszy artykuł jest poświęcony problematyce kreowania wartości przedsiębiorstwa poprzez tworzenie wartości klienta i wartości, które są cenne z punktu widzenia klienta. Zagadnienia dotyczące tworzenia i podziału wartości są szczególnie silnie eksponowane w literaturze przedmiotu i praktyce biznesu od lat 80. XX w. Koncepcja wartości przedsiębiorstwa jest w centrum zainteresowania wielu badaczy na całym świecie, jako istotny wątek tworzenia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Budowanie przewagi przedsiębiorstwa (w tym jego wartości) na konkurencyjnym rynku oznacza, że z jednej strony klienci są postrzegani jako cenny zasób będący podstawą egzystencji i głównym źródłem wartości. Z drugiej zaś strony im dokładniej zostaną rozpoznane grupy klientów od strony ich oczekiwań i generowanych dla nich wartości, tym lepiej będą

dopasowane strategie wartości dla klientów i skuteczniejsze będą strategie wzrostu wartości klienta i wartości przedsiębiorstwa.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie wartością przedsiębiorstwa, wartość klienta, przewaga strategiczna

## Wprowadzenie

Problematyka tworzenia i podziału wartości pojawiła się w literaturze przedmiotu w związku z badaniami nad przewagą konkurencyjną przedsiębiorstw definiowaną jako zdolność tworzenia i dostarczania wartości dla klienta i dla przedsiębiorstwa większej niż konkurenci.

Współcześnie wiele przedsiębiorstw stawia sobie za cel kreowanie wartości rynkowej. W sytuacji zmienności rynku środkiem służącym do osiągnięcia tego celu nie może być tylko utrzymanie się na rynku przy zachowaniu minimalnej rentowności, ale przede wszystkim, zachowanie współpracy z odpowiednimi partnerami biznesowymi i klientami.

Wartość musi występować dla obu stron, choć nie zawsze po obu stronach musi być jednakowa. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa klienci są cennym zasobem, podstawą egzystencji i głównym źródłem wartości, gdyż: generują zyski i gotówkę niezbędną do egzystencji i rozwoju przedsiębiorstwa, zapewniają realizację celów różnych grup interesu, a także tworzą warunki dla bezpiecznego obrotu i wzrostu gospodarczego.

Z kolei dialog z klientem, wsłuchiwanie się w jego oczekiwania ułatwiają oferowanie mu wartości, na których mu zależy. Wartość dla klienta określa kombinacja korzyści czerpanych przez niego z zakupionych produktów i usług obejmująca m.in. cenę, jakość, warunki zakupu, punktualną dostawę oraz usługi przed i po sprzedaży.

W świetle takich rozważań przyjęto, że celem opracowania jest ukazanie zależności pomiędzy wartością tworzoną przez przedsiębiorstwo dla klienta, a wartością klienta i wartością przedsiębiorstwa. Wiedza o tym, jakie wartości (korzyści) są szczególnie cenione przez klientów, pozwala przedsiębiorstwu zbudować dla nich pakiet korzyści. Przyszłość konkurencji wiąże się całkowicie z nowym podejściem do tworzenia wartości, opartym na współtworzeniu wartości przez klientów przedsiębiorstwa. Tym samym w przedsiębiorstwie powstają warunki, aby stworzyć lepiej dopasowane strategie tworzenia wartości dla klientów i skuteczniejsze strategie wzrostu wartości klienta i wartości przedsiębiorstwa.

## Ewolucja koncepcji kreowania wartości

Koncepcja zarządzania wartością przedsiębiorstwa (*value based management – VBM*) to współcześnie jeden z istotniejszych sposobów zarządzania w korporacjach działających na różnych rynkach, zarówno w skali krajowej, jak i międzynarodowej. Fundamentów koncepcji VBM należy poszukiwać w takich pracach jak [Szablewski, 2006: 11–12]:

- *Teoria dochodu rezydualnego* (A. Marshall);
- *Poszukiwanie optymalnej struktury kapitału, polityka dywidendy i wycena akcji spółek* (M.H. Miller, E. Modigliani);
- *Wycena aktywów kapitałowych CAMP* (W. Sharpe);
- *Szacowanie wartości opcji finansowych* (F. Black, M. Scholes);
- *Teoria przedstawicielstwa* (M. Jansen, W. Meckling);
- *Kreowanie wartości dla akcjonariuszy* (A. Rapaport);
- *Wycena i zarządzanie wartością spółek* (T. Copeland, T. Koller, J. Murrin);
- *Koncepcja rynkowej i ekonomicznej wartości dodanej jako mierników wartości* (G.B. Stewart);
- *Strategiczna karta wyników jako sposób budowy strategii spółki* (R.S. Kaplan, D.P. Norton);
- *Kapitał intelektualny jako główne źródło wartości przedsiębiorstwa* (L. Edvisson, M.S. Malone).

Idea zarządzania oparta na koncepcji VBM zawiera zasady, propozycje i rozwiązania w zakresie podejmowania strategicznych i operacyjnych decyzji, których celem jest maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa dla właścicieli oraz innych interesariuszy takich jak: klienci, pracownicy, dostawcy, wierzyciele, społeczności lokalne oraz społeczeństwa.

Z przeprowadzonych badań wynika, że kraje, w których dominuje zarządzanie spółkami kapitałowymi oparte przede wszystkim na filozofii i zasadach maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy, osiągają lepsze wyniki w zakresie wydajności pracy, konkurencyjności gospodarki, stanu zatrudnienia oraz rozwoju – mierzonego poziomem PKB *per capita*, w porównaniu z krajami, w których dominuje zasada utrzymywania równowagi interesów wszystkich podstawowych grup zainteresowanych rozwojem przedsiębiorstwa [Steward, 2005: 103–107].

Mimo tych wyników należy jednak dodać, że współcześnie mamy do czynienia z koniecznością zapewnienia zgodnej koegzystencji i budowania trwałej równowagi między różnymi interesami jednostek, grup, organizacji, lokalnych i centralnych organów administracji. Podstawą tzw. kapitalizmu grup interesu jest przekonanie, że przedsiębiorstwo jest integralną częścią społeczeństwa, a nie jego oddzielną częścią, dążącą wyłącznie do realizacji celów ekonomicznych. Jak pisze Peter Drucker: „wolne przedsiębiorstwo działające w warunkach wolności ekonomicznej nie może istnieć tylko dlatego, że jest dobre dla biznesu; sens jego istnienia polega na tym, że jest potrzebne społeczeństwu” [Drucker, 2002: 34].

Nowe podejście do kreowania wartości przedsiębiorstwa, uwzględniające teorię kapitalizmu grup interesów, osadzone jest na pięciu zasadach [Bruner, Eaker, Freeman, Spekman, Teisberg, Venkataraman, 2006: 82]. Są nimi:

1. Zasada współpracy grup interesu – wartość powstaje, ponieważ grupy interesu potrafią wspólnie zaspokajać swoje potrzeby i pragnienia (kapitalizm działa, ponieważ przedsiębiorcy i menedżerowie potrafią nawiązywać i utrzymywać porozumienia z grupami interesu, zamiast występować w charakterze przedstawicieli kapitału).
2. Zasada odpowiedzialności grup interesu – strony umowy muszą brać odpowiedzialność za skutki swoich działań. Gdy osoby trzecie ponoszą szko-

- dy, należy im się rekompensata. Trzeba wtedy negocjować nową umowę ze wszystkimi zainteresowanymi stronami.
3. Zasada złożoności – ludzie są skomplikowanymi istotami, zdolnymi do działania na podstawie wielowymiarowych zasad, z których część jest egoistyczna, część altruistyczna, a wiele z nich jest tworzonych wspólnie i podzielanych przez innych (kapitalizm działa dzięki tej złożoności, a nie pomimo niej).
  4. Zasada ciągłego tworzenia – współpracując z grupami interesu i zmotywowani wartościami, ludzie ciągle tworzą nowe źródła wartości (kapitalizm działa, ponieważ siła kreatywności jest przede wszystkim nieustająca, a nie destruktywna).
  5. Zasada tworzącej się konkurencji – w stosunkowo wolnym i demokratycznym społeczeństwie ludzie mogą tworzyć rozwiązania alternatywne dla grona interesu, a nie z pierwotnej potrzeby konkurowania.

## Strefa kreowania wartości

Kreowanie wartości przedsiębiorstwa jest funkcją czynników zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych: popytu, czyli spełnienia oczekiwań klientów, rzadkości, czyli trudności w imitacji, substytucji i trwałości oraz adekwatności, czyli kto czerpie zyski – w rzeczywistości nie wszystkie zyski wpływają do firmy – są one przedmiotem negocjacji pomiędzy wieloma graczami rynkowymi, takimi jak: klienci, dystrybutorzy, dostawcy czy pracownicy (rys. 1).



Rysunek 1. Czynniki determinujące kreację wartości przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz, 2010: 161.

Zasoby przedsiębiorstwa będące w jego posiadaniu stanowią źródło generowania wartości w przedsiębiorstwie. Strategicznie wartościowe zasoby powinny się charakteryzować następującymi cechami: są trudne do skopiowania (do imitacji), ulegają deprecjacji powoli (trwałość), przedsiębiorstwo ma nad nimi kontrolę (adekwatność), trudno znaleźć dla nich substytuty oraz są nadrzędne w stosunku do innych podobnych zasobów posiadanych przez przedsiębiorstwo [Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz, 2010: 158–164; Collis, Montgomery, 2008: 140–150].

Prahalad i Ramaswamy zwracają uwagę na rolę klientów we współtworzeniu wartości przedsiębiorstwa. Istota tego procesu polega na interakcjach pomiędzy nimi, na budowaniu doświadczenia [Prahalad, Ramaswamy, 2005: 65–67].

Klienci są cennym zasobem, podstawą egzystencji i głównym źródłem wartości dla przedsiębiorstwa, gdyż:

- generują zyski i gotówkę niezbędną dla egzystencji i rozwoju przedsiębiorstwa;
- zapewniają realizację celów wszystkich grup interesu (pracowników, właścicieli, dostawców, wierzycieli, władz lokalnych i budżetu państwa);
- tworzą warunki dla bezpiecznego obrotu i wzrostu gospodarczego.

Z punktu widzenia samego klienta podstawowe pytania dotyczą natomiast przede wszystkim wartości, jakie klient nabywa, zakupując określone produkty i/lub usługi. To właśnie zrozumienie wartości postrzeganych przez klienta i jemu dostarczanych może być trwałym źródłem przewagi konkurencyjnej we współczesnych warunkach konkurencji.

Identyfikacja wartości dostarczanych docelowym klientom i określonym segmentom rynku staje się jednym z największych wyzwań strategicznych przedsiębiorstwa. Obecnie przedsiębiorstwa konkurują wartościami oferowanymi klientom, a ściślej pakietem korzyści dla klienta. C.K. Prahalad i V. Ramaswamy stwierdzają, że przyszłość konkurencji wiąże się całkowicie z nowym podejściem do tworzenia wartości przedsiębiorstwa, opartym na współtworzeniu wartości przez klientów. Istota klienta jako współtwórcy wartości przedsiębiorstwa wiąże się z odejściem od oddzielenia funkcji i zarządzania produkcją od funkcji konsumpcji oraz traktowania rynku jako forum wymiany wartości między przedsiębiorstwem i klientem. Ta ścisła współpraca musi być oparta na zaangażowaniu obu stron w budowie wartości, a wartość przedsiębiorstwa będzie rosła wraz ze wzrostem doświadczeń współtworzenia (rys. 2).

Tworzenie wartości koncentrujące się na przedsiębiorstwie i produkcie		Współtworzenie wartości indywidualne i skupione na doświadczeniu
Wartość kojarzy się z ofertą przedsiębiorstwa. Przestrzeń konkurencyjna jest nastawiona na wyroby i usługi przedsiębiorstwa.	← <b>Pogląd na wartość</b> →	Wartość kojarzy się z doświadczeniami; wyroby i usługi ułatwiają doświadczenia indywidualne i za pośrednictwem wspólnoty; przestrzeń konkurencyjna jest nastawiona na doświadczenia konsumentów.
Definiowanie i tworzenie wartości.	← <b>Rola przedsiębiorstwa</b> →	Włączenie indywidualnych konsumentów do definiowania i współtworzenia wyjątkowej wartości.
Pasywny popyt na produkty o rozwiązania definiowane przez firmę.	← <b>Rola konsumenta</b> →	Konsument aktywnie uczestniczy w poszukiwaniu, tworzeniu i pozyskiwaniu wartości przez przedsiębiorstwo.
Przedsiębiorstwo tworzy wartość; konsumenci mogą wybierać spośród różnorodnych ofert przedsiębiorstwa.	← <b>Pogląd na tworzenie</b> →	Konsument współtworzy wartość wraz z przedsiębiorstwem i innymi konsumentami.

Rysunek 2. Transformacja procesu tworzenia wartości

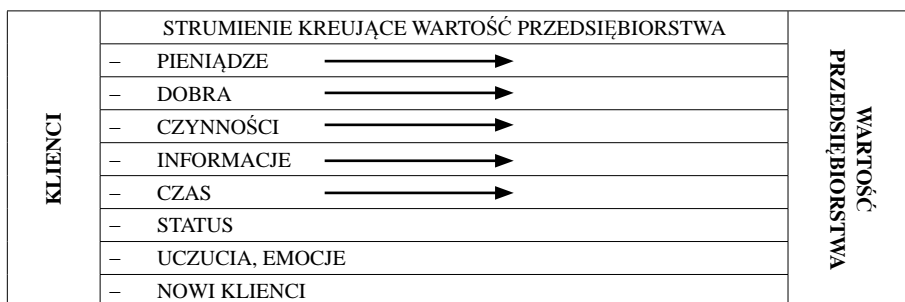
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Prahalad, Ramaswamy, 2005: 137.

## Strumienie tworzenia wartości przedsiębiorstwa przez klienta

Zasadniczą kwestią dotyczącą współtworzenia wartości przedsiębiorstwa przez klientów jest określenie tego, co klienci wnoszą do przedsiębiorstwa, jakie strumienie generowane do przedsiębiorstwa przez klientów tworzą jego wartość. Wartość klienta można określić w dwojaki sposób. W wąskim znaczeniu wartość klienta jest ograniczana do rentowności transakcji lub rentowności w cyklu życia klienta w przedsiębiorstwie. Współcześnie jednak coraz częściej wymagane jest szersze spojrzenie na klienta – z perspektywy wszystkich strumieni kreowanych przez niego do przedsiębiorstwa, oraz dążenie do wyceny tych strumieni (rys. 3).

Zgodnie z rysunkiem 2 można wskazać następujące strumienie tworzone przez klienta [Dobiegała-Korona, 2006: 30]:

- pieniądze – poprzez opłatę za produkty i usługi, w nadziei, że zaspokoją potrzeby;
- dobra – jeśli taki wkład jest niezbędny lub jeśli klient jest dostawcą dóbr;
- czynności – związane z fizycznym aktem przybycia do producenta lub sprzedawcy, uczestniczeniem w demonstracji produktu, czynnościami związanymi z transakcją nabycia lub podpisywaniem umowy;
- informacje – opinie, rady, dane o potrzebach, preferencjach, marzeniach, problemach i doświadczeniach, a także informacje o przedsiębiorstwach lub ich konkurencyjnych ofertach;
- czas – poświęcony na przybycie do przedsiębiorstwa, zapoznanie się z ofertami, ich analizą i przekazywaniem rad, opinii i innych informacji;
- status – dawanie opinii i oceny o marce lub produkcie, świadczenie własnym statusem i pozycją społeczną, co przekłada się na prestiż marki;
- uczucia i emocje – wykazywanie przywiązania do produktu lub przedsiębiorstwa, lub marki, w postaci zaangażowania emocjonalnego; pozytywne emocje są wynikiem wysokiego poziomu satysfakcji oraz podstawą lojalności;
- przyciąganie nowych klientów – poprzez dzielenie się własnymi doświadczeniami z potencjalnymi klientami powodowanie, iż ci ostatni stają się klientami przedsiębiorstwa.



Rysunek 3. Strumienie kreacji wartości przedsiębiorstwa przez klienta

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Dobiegała-Korona, 2006: 30.

Wszystkie strumienie mają swoją wymierną wartość, która znajduje odzwierciedlenie w wartości klienta oraz wartości 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.

## Strumienie tworzenia wartości dla klienta

Współczesne spojrzenie na związek przedsiębiorstwo–klient oznacza pojawienie się koncepcji zarządzania i działania na rynku, zgodnie z którą skuteczność rynkowa przedsiębiorstwa jest zależna od nawiązania partnerskich stosunków – relacji z uczestnikami rynku. Koncepcja ta zakłada budowę związków lojalnościowych z klientem i aliansów strategicznych z partnerami w biznesie [Rydel, Ronkowski, 1995: 14]. W praktyce oznacza to zastąpienie modelu transakcyjnego modelem relacyjnym, którego istotą jest sztuka zdobywania, utrzymywania i rozwijania relacji z klientem, dawanie i komunikowanie mu wartości mających dla niego największe znaczenie [Otto, 2004: 7]. Utrzymywanie i rozwijanie relacji, które zachodzą pomiędzy przedsiębiorstwami a klientami, przynosi obu stronom korzyść, choć nie są one jednakowe. Jest to zależne między innymi od ścisłości tych relacji.

OGÓLNY SCHEMAT KREOWANIA WARTOŚCI DLA KLIENTA PRZEBIEGA W NASTĘPUJĄCYCH ETAPACH [Dobiegała-Korona, 2006: 32]:

1. Rozpoznanie celów klientów na podstawie identyfikacji ich potrzeb i problemów.
2. Zrozumienie źródeł wartości dla klientów – mogą one być wynikiem poszukiwania korzyści ekonomicznych, funkcjonalnych, psychologicznych.
3. Zaplanowanie programu budowania zestawu wartości i ich dostarczania klientom.
4. Pomiar wartości klientów w celu oszacowania efektywności programu.
5. Komunikowanie klientom wartości.

Choć pojęcie wartości dla klienta jest trudne do jednoznacznego zdefiniowania, można wyróżnić następujące jego atrybuty [Szymura-Tyc, 2006: 76–77; Dobiegała-Korona, 2008: 4–5]:

- jest pojęciem wieloznacznym – klienci oczekują wielu wartości; również na koszty klienta pozyskania tych wartości składa się wiele elementów (np. koszt finansowy, czas i ryzyko);
- jest kategorią postrzeganą subiektywnie – wartości dla klientów mają różną ocenę w zależności od potrzeb, oczekiwań i preferencji oraz możliwości poszczególnych osób lub segmentów rynku;
- ma charakter dynamiczny – postrzeganie wartości zmienia się wraz z upływem czasu, zmianą warunków, dostępem do informacji itp.;

- postrzeganie wartości zależy od oferty firm konkurencyjnych – klienci przed podjęciem decyzji i w trakcie korzystania z oferty dokonują ciągłych porównań z propozycjami innych podmiotów, co wpływa zarówno na ocenę wartości, jak i doświadczenia klientów.

Krytycznym elementem kreowania wartości klienta oraz wartości przedsiębiorstwa jest określenie wartości dla klientów. W jednym z ujęć zakłada się, że jest to różnica między przewidywaną oceną wszystkich korzyści, jakie może otrzymać klient, a nakładem, jaki musi on ponieść, aby te korzyści skonsumować. Przy czym dąży się do maksymalizacji korzyści i minimalizacji kosztów [Kotler, 1994: 33]. Według P. Doyle'a tworzenie wartości dla klienta musi się koncentrować na trzech kwestiach [Doyle, 2003: 85]:

- klient wybiera dostawcę, który w jego odczuciu oferuje mu największą wartość;
- klienta nie motywuje sam produkt, ale możliwość zaspokojenia potrzeby;
- bardziej korzystne jest budowanie długookresowych relacji niż koncentrowanie się na pojedynczych transakcjach.

Korzyści dostarczane klientowi przez przedsiębiorstwo przedstawia rysunek 4.



Rysunek 4. Strumienie kreacji wartości dla klienta

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Dobiegała-Korona, Doligalski, 2010: 26–27.

Współczesne kreowanie wartości dla klienta daleko wykracza poza koncepcję tzw. 4P. Kompleksowe podejście do tworzenia wartości dla klienta obejmuje [Dobiegała-Korona, Doligalski, 2010: 26–27]:

- wartość funkcji – dopasowanie produktu do indywidualnych potrzeb i oczekiwań;
- wartość formy – klient uczestniczy w wyborze kształtu, wielkości, stylistyce, wyposażeniu, określa warunki wygody użytkowania produktu;
- wartość czasu – dostępność oferty w czasie wygodnym dla klienta lub kiedy go potrzebuje;
- wartość miejsca – dostarczenie produktów do miejsca odpowiadającego wygodzie zakupu lub tam, gdzie klient go potrzebuje;
- wartość posiadania – zróżnicowanie sposobów przenoszenia prawa do użytkowania produktu ze sprzedawcy lub producenta na klienta;



- wartość komunikacji – dostosowanie informacji o ofercie, warunkach użytkowania produktu, warunkach nabywania do indywidualnych potrzeb klienta oraz rozstrzyganie wątpliwości klienta, kiedy je ma;
- wartość edukacji – edukacja klientów w celu lepszego wykorzystania funkcji produktu;
- wartość doświadczenia – doznania klientów w okresach przed nabyciem i w trakcie eksploatacji produktu.

Model wartości dla klienta można zbudować na klasycznej koncepcji struktury produktu autorstwa Th. Lewitta, rozwiniętej przez Ph. Kotlera, oraz koncepcji L. de Chernatony'ego i M. McDonalda [Aitkorn, 2006: 114–118; Kotler, 1994: 400–401]. Model ten przedstawia cztery poziomy wartości dla klienta, na których rozgrywa się współczesna konkurencja między przedsiębiorstwami i ich sieciami. Są to: wartość podstawowa, wartość dodatkowa, wartość poszerzona o obsługę klienta, wartość oparta na relacjach (tab. 1).

Tabela 1

Model wartości dla klienta

Poziom wartości dla klienta	Charakterystyka	Narzędzia kreacji wartości
<b>1. Wartość podstawowa</b>	Określa podstawową korzyść, jaką otrzymuje klient za daną cenę. Konkurencję na tym poziomie wartości spotyka się coraz rzadziej (np. na rynkach dóbr masowych).	Cena produktu.
<b>2. Wartość dodatkowa</b>	Obejmuje dodatkowe korzyści dla klienta wynikające z dodatkowych funkcji produktu. Konkurencja na tym poziomie wartości jest obecnie spotykana najczęściej. W konkuruowaniu coraz mniejszą rolę odgrywa cena, a przedsiębiorstwa starają się dostosować oferowaną wartość do zróżnicowanych potrzeb i oczekiwań klientów.	Opcje funkcji do wyboru przez klienta, wzornictwo, opakowanie, produkty i usługi komplementarne, warunki gwarancji, warunki płatności itp.
<b>3. Wartość poszerzona o obsługę klienta</b>	Obejmuje wartość podstawową i dodatkową poszerzoną o obsługę klienta. Usługi te towarzyszą produktowi w całym jego cyklu życia u klienta, będąc źródłem dodatkowych korzyści, ale i kosztów, które musi ponieść klient, aby z nich skorzystać.	Usługi poprzedzające sprzedaż, towarzyszące sprzedaży i następujące po sprzedaży, np. projektowanie, doradztwo, dostawa, serwis.
<b>4. Wartość oparta na relacjach</b>	Jest to poziom wartości, w którym pojawiają się korzyści i koszty związane z relacjami, które wiążą klienta z przedsiębiorstwem, pośrednikami w kanałach dystrybucji oraz z innymi klientami.	Marka produktu, wizerunek i reputacja przedsiębiorstwa, relacje klienta z przedsiębiorstwem, wizerunek i reputacja kanałów dystrybucji, relacje klienta z kanałami dystrybucji, relacje między samymi klientami.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Szymura-Tyc, 2006: 80–83.

Przeprowadzone badania wskazują, że w przypadku wielu produktów i usług aż 80% (wg innych danych 70%) wartości postrzeganej przez klienta związane jest z takimi elementami produktu jak usługi, marka czy stworzone przez przedsiębiorstwo relacje z klientami. Z drugiej strony, koszty tworzenia i dostarczania klientom tych dodatkowych korzyści stanowią około 20% (odpowiednio – 30%) kosztów wytwarzania samego produktu [de Chernatony, McDonald, 1994: 5].

Wyróżnienie czterech poziomów wartości dla klienta pozwala na ukierunkowanie aktywności przedsiębiorstwa na te obszary, które dotyczą kreowania wartości na poziomie wartości dodatkowej poszerzonej o obsługę klienta i relacje wiążące klienta z przedsiębiorstwem i jego partnerami. W konsekwencji pozawala to skuteczniej budować przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa na danym rynku.

## Portfel klientów a strategia kreowania wartości przedsiębiorstwa

Współczesne warunki konkurowania 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 zindywidualizowany. Ponadto pozyskiwanie klientów jest coraz trudniejsze i droższe więc przedsiębiorstwo musi 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 generować do przedsiębiorstwa 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 [Dobiegała-Korona, 2008: 264]:

- Oparte na cyklu życia klienta 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 przedsiębiorstwa, które pośrednio lub bezpośrednio determinują wartość portfela klientów i wartość przedsiębiorstwa.

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 przedsiębiorstwem. Sprzedaż dodatkowa obejmuje sprzedaż nowych produktów, które są komplementarne lub zaspakajają 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. Kryterium rentowności pozwala wyróżnić następujące grupy klientów:

- ołowiani – którzy są nierentowni,
- żelaźni – 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 można wykorzystać 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 tworzenia wartości dla klientów i skuteczniejsze będą strategie wzrostu wartości klienta i wartości przedsiębiorstwa.

## Podsumowanie

Przedsiębiorstwa coraz szerzej wykorzystują zarządzanie wartością klienta i dostrzegają korzyści tego procesu. 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.

Wiedza, która jest podstawą tworzenia strategii wartości dla klientów jest pozyskiwana i rozwijana w oparciu o dwustronne, aktywne relacje budowane pomiędzy przedsiębiorstwem a jego klientami. W takiej sytuacji stanowi ona dla przedsiębiorstwa oryginalny zasób, niemożliwy do imitacji przez konkurentów i stanowi fundament budowania skutecznej przewagi konkurencyjnej.

## Literatura

- Altcorn J. (red.) (2006), *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków.
- Bruner R.F., Eaker M.R., Freeman R.E., Spekman R.E., Teisberg E.O., Venkataraman S. (2006), *MBA compendium. Nowatorska teoria i praktyka biznesu prosto z najbardziej prestiżowych kursów MBA*, Helion, Gliwice.
- Collis D.J., Montgomery A. (2008), *Competing on Resources*, „Harvard Business Review”, July/August.
- de Chernatony L., McDonald M. (1994), *Creating Powerful Brands*, Batterworth Heineman, Oxford.
- Dobiegała-Korona B. (2006), *Wartość klienta czy wartość dla klienta?*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 1, październik.
- Dobiegała-Korona B., (2008a), *Zarządzanie portfelem klientów* [w:] E. Urbańczyk (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, Szczecin, nr 7.
- Dobiegała-Korona B. (2008b), *Budowa i wzrost kapitału klienta*, „CEO – Magazyn Top Menedżerów”, maj.
- Dobiegała-Korona B., Doligalski T. (red.) (2010), *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, Poltext, Warszawa.
- Doyle P. (2003), *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa.
- Drucker P.F. (2002), *Myśli przewodnie Druckera*, MTBiznes, Warszawa.
- Drucker P.F., (2010), *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, MT Biznes, Warszawa.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2010), *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa.
- Kotler Ph. (1994), *Marketing*, Gebethner & Ska, Warszawa.
- Otto J. (2004), *Marketing relacji*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2005), *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa.
- Rydel M., Ronkowski C. (1995), *Marketing partnerski*, „Marketing i Rynek”, nr 9.
- Steward G.B. (2005), *Mistrzowie oplacalnego wzrostu*, „Harvard Bussines Review Polska”, marzec.
- Szablewski A. (2006), *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 1, październik.
- Szymura-Tyc M. (2006), *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE, Katowice.