PRACE NAUKOWE AKADEMII EKONOMICZNEJ WE WROCŁAWIU
Nr 1074 — 2005
Gospodarka turystyczna
Turystyka i gospodarka turystyczna w Polsce na tle procesów integracji w Europie
Euroregionalizacja. Konkurencyjność. Marketing

Izabela Michalska-Dudek
Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

ZARZĄDZANIE PORTFELEM KLIENTÓW

Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie istoty zarządzania relacjami z klientem oraz jego zadań w zakresie wspomagania procesu obsługi klienta. Zaprezentowane zostaną poszczególne etapy budowania relacji z klientem, metody tworzenia portfela nabywców oraz zarządzania nim.

1. Wstęp

Zarządzanie relacjami z klientem (*customer relationship management*) to koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem, oparta na doskonałej znajomości klientów i dostosowaniu do ich potrzeb zarówno działań organizacji, jak i jej produktów. Istotą koncepcji jest takie traktowanie klientów, aby byli zadowoleni i przy każdym kontakcie z firmą utwierdzali się w przekonaniu, że dokonali właściwego wyboru. Głównym założeniem koncepcji zarządzania relacjami z klientem jest maksymalizacja przychodów od dotychczasowych klientów przy jednoczesnej maksymalizacji ich zadowolenia. Osiągnięcie tego celu możliwe jest poprzez [1, s. 16]:
- szybki dostęp do kompleksowej informacji o kliencie,
- wielokanałową komunikację z klientem,
- prowadzenie elektronicznych centrów informacyjno-szkoleniowych,
- serwis *on-line*,
- zbieranie, przetwarzanie i propagowanie informacji marketingowych,
- obsługę reklamacji,
- szybką dystrybucję informacji wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

Związek z klientem to proces, który składa się z szeregu epizodów, mających na celu wymianę zasobów pomiędzy firmą a klientem. W tradycyjnym podejściu związek pojmuje się jedynie jako szereg transakcji zakupu, zarządzanie relacjami z klientem mówi o epizodach i wymianie zasobów rozpatrywanych nie tylko na płaszczyźnie czynności finansowo-towarowej, lecz w tym ujęciu związek z klientem obejmuje również płaszczyznę wiedzy (zdobywanie kwalifikacji i wiedzy przez klienta, dzięki czemu może on np. efektywniej używać nabytego produktu) oraz uczuć (zadowolenie z dotychczasowej obsługi, zaufanie, lojalność) [8, s. 14-15].

2. Drabina lojalności klienta

W zależności od relacji panujących między przedsiębiorstwem a jego klientami można wyodrębnić kilka kategorii nabywców. Są to klienci potencjalni, reflektanci, nabywcy dokonujący zakupu po raz pierwszy, nabywcy dokonujący powtórnych zakupów, klienci stali, rzecznicy.

Relacje z poszczególnymi kategoriami klientów są, zgodnie z podaną kolejnością, coraz istotniejsze zarówno dla dostawcy, jak i dla klientów. Tak więc intensywność kontaktów jest odpowiednio najmniejsza dla klientów potencjalnych, a największa dla klientów – rzeczników przedsiębiorstwa [6, s. 149].

Klientami potencjalnymi są ci spośród ogółu nabywców, którzy z punktu widzenia dostawcy charakteryzują się największym potencjałem, a więc odpowiednią częstotliwością zakupów, zarobkami czy sytuacją rodzinną. Jeśli te charakterystyki są dostosowane do oferty danego dostawcy, taką grupę nabywców można uznać za potencjalnych klientów. Z kolei za reflektantów uważa się tych spośród klientów potencjalnych, którzy zainteresowali się ofertą firmy i rozważają możliwość dokonywania zakupów w tym przedsiębiorstwie. Ci reflektanci, którzy postanawiają skorzystać z oferty dostawcy, są nabywcami dokonującymi zakupu po raz pierwszy. Nie oznacza to jednak, iż rezygnują oni z dotychczasowych dostawców. Nabywcy dokonujący zakupu po raz pierwszy mogą przejść do grupy nabywców dokonujących powtórnych zakupów, pod warunkiem że dany dostawca zyska ich zaufanie. Klienci dokonujący powtórnych zakupów nadal nie rezygnują jednak z dodatkowych źródeł zaopatrzenia i w przypadku błędu ze strony dostawcy mogą ponownie przejść do grupy nabywców dokonujących zakupu po raz pierwszy w firmach konkurencyjnych. Klienci z grupy dokonujących powtórnych zakupów po okresie testowania zaczynają darzyć do-

stawcę pełnym zaufaniem, co sprawia, że zaczynają go faworyzować i stają się klientami stałymi, którzy nie tylko stale zaopatrują się u dostawcy, ale także są jego „adwokatami". Nazywa się ich rzecznikami. Są to ci spośród stałych klientów, którzy o ofercie swojego ulubionego dostawcy znajomym opowiadają, zachęcając ich do zakupów u niego. Zniechęcić ich może jedynie jego bardzo poważny błąd.

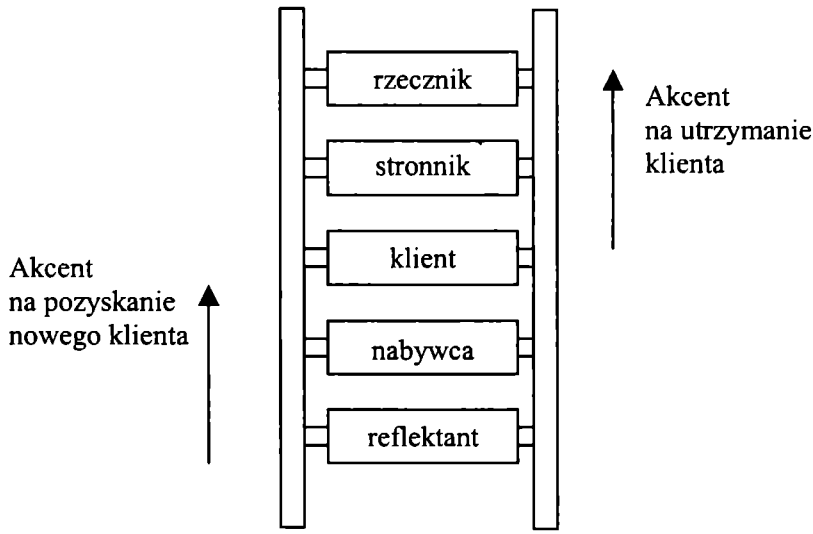
Należy zauważyć, iż istnieje określona specyfika kontaktów – siła relacji między klientami a przedsiębiorstwem. Mogą one mieć różny charakter, różne mogą być zaangażowanie nabywców oraz wykazywany przez nich poziom lojalności w stosunku do dostawcy. Początkowo potencjalny klient jest jedynie mniej lub bardziej zaangażowanym obserwatorem działalności przedsiębiorstwa. Wobec zaistnienia potrzeby na jego produkty lub usługi staje się poszukiwaczem miejsca i sposobu jej zaspokojenia. Dokonanie wyboru firmy i konkretnego produktu jest zazwyczaj związane z działaniami analitycznymi, podejmowanymi w celu wybrania najkorzystniejszej oferty. Czas poświęcony na tę analizę i kryteria wyboru są bardzo indywidualne i mogą dotyczyć różnych sfer, przy czym niekoniecznie preferuje się korzyści materialne. Na wybór przedsiębiorstwa mogą wpłynąć jego lokalizacja, marka, obiegowa opinia o nim itp. Decyzja o skorzystaniu z oferty produktów lub usług powoduje, iż zainteresowany zostaje klientem przedsiębiorstwa. Od tego pierwszego zdarzenia klient jest już zidentyfikowany. Kolejne kontakty wynikają ze sposobu zaspokajania kolejnych potrzeb klienta bądź też z cykliczności użytkowania produktów lub usług firmy. Z tego względu klient incydentalny zostaje klientem systematycznym, a ten z kolei, po pewnym czasie, klientem lojalnym. Kolejne etapy relacji – szczeble w tzw. drabinie lojalności klienta – przedstawia rys. 1.

Największą wartość dla przedsiębiorstwa stanowią klienci z grup o najwyższym stopniu relacji z przedsiębiorstwem, zatem rolą firmy jest sprawianie, aby przechodzili oni do wyższych grup, a więc zacieśnianie relacji z nimi.

O ile zdobycie nowych klientów, a mianowicie przesunięcie ich na drabinie lojalności o jeden stopień, począwszy od szczebla najniższego, jest stosunkowo proste i wykorzystuje tradycyjne instrumenty marketingowe, jak reklama czy obniżka cen[1], o tyle ich utrzymanie i przekształcenie ostatecznie w rzeczników firmy wymaga podjęcia większej liczby działań

[1] Wiele firm, zamiast poświęcić więcej uwagi bardziej opłacalnym relacjom „wyższego szczebla", tzn. pozyskiwaniu stałych klientów, czyli w rezultacie stronników, którzy z czasem stają się rzecznikami firmy i jej produktów, koncentruje się głównie na dolnych szczeblach drabiny, tzn. na identyfikacji reflektantów, a następnie próbach przekształcenia ich w klientów.

zaplanowanych na długi okres. Dla przedsiębiorstwa od orientacji taktycznej, krótkookresowej ważniejsza staje się orientacja strategiczna. Jego aktywność zaś, mająca na celu uczynienie z nabywcy adwokata firmy, powinna być traktowana jako swego rodzaju inwestycja, której pozytywne skutki będą zauważalne w przyszłości. W tzw. fazie pozakupowej większego znaczenia nabierają nie tyle tradycyjne elementy marketingu-mix, ale np. jakość obsługi klienta, obustronna komunikacja, rozszerzanie oferty i jej indywidualizacja [5, s. 70].



Rys. 1. Drabina lojalności klienta

Źródło: [3, s. 22].

Przesuwanie klientów na wyższe szczeble drabiny lojalności nie jest łatwym zadaniem. Aby utrzymać klienta, firma musi zapewnić taki poziom obsługi, który pozwoli na zdobycie i utrzymanie jego lojalności. Ponieważ tylko klient zadowolony jest klientem lojalnym. W zasadzie jedynym sposobem transformacji klienta w stronnika i rzecznika jest zastąpienie zadowolenia klienta zachwytem, a ten można osiągnąć tylko wówczas, gdy oferta firmy przewyższy oczekiwania klienta.

3. Tworzenie portfela klientów i zarządzanie nim

Zarządzanie asortymentem produktów z wykorzystaniem tzw. metod portfelowych[2] jest dobrze znane w teorii marketingu oraz stosowane w praktyce działalności wielu przedsiębiorstw. Przykładem rozpowszechnionej i często stosowanej metody portfelowej, pomocnej w procesie konstruowania korzystnej struktury programu asortymentowego przedsiębiorstwa, jest macierz Boston Consulting Group. Dużo mniejszą wagę, zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w praktyce marketingowej, przywiązywało się dotychczas do analizy portfela nabywców. Tymczasem w warunkach wzmożonej konkurencji zarządzanie portfelem nabywców przedsiębiorstwa staje się narzędziem, które może istotnie przyczynić się do zwiększenia skuteczności i konkurencyjności przedsiębiorstw.

Koncepcja marketingu relacji kładzie nacisk na działania zmierzające do utrzymania dotychczasowych nabywców. Przyjmuje się, iż pozyskiwanie nowych klientów jest ważnym zadaniem firmy, istotniejsze jednak jest utrzymanie nabywców dotychczasowych. Badania wskazują, iż na wyniki firmy wpływa ograniczona liczba relacji, zdobywanie nowych klientów zaś jest wielokrotnie droższe aniżeli działania skupiające się na utrzymaniu lojalnych nabywców [4, s. 104][3].

Do wyboru newralgicznych klientów stosuje się macierz identyfikacji i selekcji, w której występują dwa rodzaje wyznaczników tej wartości, określające stosunek dostawcy do nabywcy oraz stosunek nabywcy do dostawcy, a mianowicie:

- **atrakcyjność nabywcy** – czynniki powodujące, iż przedsiębiorstwo jest zainteresowane obecnym lub potencjalnym klientem,
- **relatywna siła przedsiębiorstwa** – czynniki sprawiające, iż nabywca wyróżnia danego dostawcę spośród konkurencji.

Oba kryteria uwarunkowane są wieloma bardziej szczegółowymi czynnikami ilościowymi i jakościowymi, specyficznymi dla danego przedsiębiorstwa, które powinny nawiązywać do długookresowych celów firmy. Poszczególnym czynnikom cząstkowym należy nadać odpowiednią wagę. O

---

[2] Nazwa metod portfelowych wywodzi się z finansowych analiz portfela papierów wartościowych posiadanych przez przedsiębiorstwo, których podstawowym celem było podejmowanie decyzji alokacyjnych oraz uzyskanie zrównoważonego zbioru aktywów. Pierwszych analiz portfelowych dokonano w latach sześćdziesiątych XX wieku.

[3] Analizy wielu przedsiębiorstw doprowadziły do wniosku, iż zwiększenie stopnia utrzymania nabywców o 5% powoduje polepszenie rentowności mierzoną wartością zaktualizowaną netto od 20 do 85%. Szerzej w [4, s. 103].

atrakcyjności klienta przesądza zbiór wyznaczników dobranych w odpowiednich proporcjach, np.: skala transakcji, możliwość rozwoju, stabilność finansowa, dostępność klienta, stopień rozwoju obecnej relacji, dopasowanie celów strategicznych dostawcy i nabywcy, elastyczność klienta wobec pojawiających się nowych produktów, docenienie przez nabywcę oferty sprzedawcy, poziom konkurencji, pozycja rynkowa klienta. Aby określić czynniki determinujące siłę dostawcy, należy przyjąć punkt widzenia klienta i wyznaczniki, według których on ocenia przedsiębiorstwo. Mogą one obejmować cenę, poziom usługi, jakość, szybkość reakcji na zgłaszane potrzeby, więzi i postawy, innowacje techniczne, wartość użyteczności produktu lub usługi, długookresową stabilność, zaufanie i pewność.

Atrakcyjność nabywcy	Relatywna siła dostawcy: mała	Relatywna siła dostawcy: duża
duża	potencjalni główni klienci	główni klienci
mała	klienci okazjonalni	klienci utrzymywani

Rys. 2. Macierz identyfikacji i selekcji

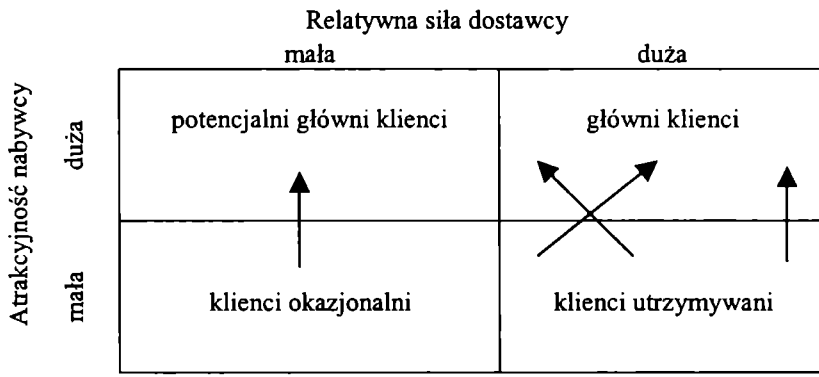
Źródło: [2, s. 206].

Jak pokazuje macierz, określenie atrakcyjności nabywcy oraz relatywnej siły dostawcy prowadzi do wyróżnienia czterech kategorii nabywców przedsiębiorstwa [2, s. 206-209]:

- **klientów głównych** (kategoria najbardziej pożądana przez przedsiębiorstwa), czyli klienci zadowoleni ze współpracy. Główni klienci mogą też być wykorzystywani jako liderzy (*lead users*) – osoby często korzystające z usług firmy, mogące w drodze badania wskazać dziedziny wymagające innowacji czy poprawy. Dziedziny wymagają tworzenia długotrwałego związku z klientem [7, s. 200];
- **potencjalnych klientów głównych**, czyli grupy klientów, z którymi współpraca ma szansę ułożyć się wzorowo, jeśli tylko firma zmodyfikuje swój sposób działania. Głównym zadaniem w tym wypadku jest

poznanie oczekiwań nabywców, przyczyny ich niezadowolenia oraz przystosowanie firmy do spełnienia ich życzeń. Aby współpraca z omawianą grupą klientów ułożyła się pomyślnie, nie należy oszczędzać na środkach i fachowości obsługi. Spośród klientów rokujących nadzieję na przyszłość należy wykluczyć tych, z którymi współpraca się nie rozwija lub którzy nie rokują żadnych zmian.

- **klientów utrzymywanych**, stanowiących kategorię z wielu względów najtrudniejszą, ponieważ decyzja o zaprzestaniu inwestowania w nich, a także skierowaniu środków oraz wysiłków gdzie indziej – tam gdzie są bardziej potrzebne, jest trudna, ale konieczna.
- **klientów okazjonalnych** – nabywców, których przedsiębiorstwo chętnie obsługuje wówczas, gdy odpowiada to jego doraźnym celom. Nie składa im obietnic, których nie będzie mogło spełnić, ale również nie traktuje tych klientów jak kogoś zbędnego. Ta kategoria nabywców stanowi źródło dochodu, które pozwala na rozwój współpracy z głównymi klientami oraz z potencjalnymi głównymi klientami.



Rys. 3. Zarządzanie portfelem klientów

Źródło: [2, s. 212].

Identyfikacja i selekcja nabywców w celu pogrupowania ich według kategorii niekoniecznie oznacza rezygnację z jednych na rzecz innych. Oznacza natomiast zaplanowaną alokację zasobów.

Czas i energia zaoszczędzone dzięki zastosowaniu bardziej wydajnych sposobów obsługi klientów utrzymywanych i okazjonalnych, a także uzyskiwane z nich dochody, można w przyszłości zainwestować w rozwój firmy. W zarządzaniu głównymi klientami ważną rolę odgrywają nie tylko

składniki koszyka przynoszące wysokie zyski, ale również zarządzanie tym koszykiem. Należy więc odpowiednio kształtować proporcje między wpływami finansowymi długo- i krótkoterminowymi oraz między zaangażowanymi zasobami i zwrotem z inwestycji. Właściwa ocena dynamiki inwestowania i osiągania dochodu z portfela klientów dzięki zarządzaniu głównymi klientami przynosi firmie wiele korzyści.

Warto również podkreślić, iż o wartości danej relacji z klientem decyduje kilka czynników, które powinny być rozpatrywane kompleksowo, ponieważ niektóre związki mogą być bardzo wartościowe, mimo że na przykład ich rentowność jest słaba. Do czynników tych należą [8, s. 17-18]:

- rentowność konkretnego związku z klientem w określonym przedziale czasowym; zwiększenie rentowności można osiągnąć poprzez zwiększenie przychodów, obniżenie kosztów relacji bądź wydłużenie czasu trwania związku,
- wysokość obrotów – jej wzrost można uzyskać przez zwiększenie udziału w koszyku klienta,
- czas trwania związku – wpływa na całkowitą rentowność relacji, poza tym długotrwały związek z klientem może być źródłem jego lojalności oraz rozpowszechniania przez klienta pozytywnej opinii o przedsiębiorstwie,
- udział w koszyku klienta, który można zwiększyć poprzez poszerzanie lub pogłębianie asortymentu,
- siła związku, zależąca od stopnia zadowolenia klienta, jego zaangażowania oraz korzyści, jakie czerpie z relacji z firmą; pogłębianiu relacji z klientem służy jego indywidualne traktowanie oraz ciągłe poszerzanie wiedzy na jego temat.
- pozytywna opinia o firmie, rozpowszechniana przez zadowolonych klientów; dzięki niej w łatwy sposób mogą być stworzone nowe związki z klientami,
- kwalifikacje, jakie firma zdobywa dzięki danej relacji – trudny i wymagający klient może być dla przedsiębiorstwa „czynnikiem postępu".

W budowaniu i kształtowaniu relacji przedsiębiorstwa z klientami istotną kwestią jest również opłacalność poszczególnych grup nabywców – zarówno w danym momencie, jak i w przyszłości. Konieczne staje się określenie:

- grup klientów, których przedsiębiorstwo powinno wynagradzać, w których powinno inwestować, ze współpracy z którymi powinno zrezyg-

nować, którymi powinno odpowiednio zarządzać, a których zdyscyplinować,
- celów i strategii dla poszczególnych grup klientów,
- poziomu strategicznych zdolności i zasobów oraz sposobu wykorzystania ich tak, aby osiągnięcie celów wyznaczonych w odniesieniu do poszczególnych klientów było możliwe [6, s. 73-74].

Graficzną ilustracją grup portfela klientów przedsiębiorstwa jest rys. 4.

		Klienci potencjalni	
		nieopłacalni	opłacalni
Klienci istniejący	opłacalni	Zarządzanie	Nagradzanie i inwestowanie
	nieopłacalni	Zrezygnowanie	Dyscyplinowanie

Rys. 4. Portfel klientów

Źródło: [6, s. 75].

Portfel klientów został podzielony na cztery następujące grupy [6, s. 76-80]:

- **Zarządzanie.** Zarządzania wymagają klienci, którzy obecnie są opłacalni dla dostawcy, ale w przyszłości mogą być albo mniej, albo w ogóle nieopłacalni. Każdy „dobry" klient wymaga zainteresowania i uwzględnienia w strategicznych planach dostawcy. Każdemu trzeba również umożliwić uczestniczenie w procesie tworzenia wartości, ponieważ to przyczyni się do rozwoju nie tylko samego przedsiębiorstwa, lecz także firm jego klientów. Podczas wspólnych sesji poświęconych planowaniu dostawca i jego klient powinni ocenić wpływ zachowania się branży na działalność ich firm i realizację wspólnych planów, a następnie opracować sposób zwiększenia strategicznej lub innej wartości, którą należy wytworzyć i podzielić tak, aby partnerstwo nadal było opłacalne i mogło być w przyszłości nagrodzone.
- **Nagradzanie i inwestowanie.** Idealny klient, czyli taki, z którym współpraca może być w przyszłości opłacalna, zasługuje na nagrodę od

przedsiębiorstwa. Nagradzanie może przybierać różne formy, w tym formę inwestycji przedsiębiorstwa w klienta na warunkach korzystnych z punktu widzenia obydwu partnerów, np.: przydzielenie najlepszego personelu do obsługi, zapewnienie dostępu do własnego sprzętu i technologii, poświęcenie najważniejszym klientom większej uwagi, uhonorowanie (np. podczas uroczystego przyjęcia) oraz przyznanie premii pieniężnych w różnych postaciach.

- **Dyscyplinowanie.** Szacuje się, że 30-40% przychodów przedsiębiorstwa dostarczają klienci, którzy – gdyby ich oceniać indywidualnie – są nieopłacalni. Klient nieopłacalny w danej chwili nie musi jednak pozostać takim w przyszłości. Są dwa sposoby przekształcenia takiego nabywcy w klienta opłacalnego. Pierwszym jest zmiana i/lub zmniejszenie kosztów sprzedaży i obsługi, a także procesów pomocniczych i zarządzania bazą klientów. Drugi zaś polega na pobieraniu od nierentownych klientów opłaty za niespełnienie ustalonych przez przedsiębiorstwo kryteriów „najlepszego klienta".
- **Zrezygnowanie.** Niektórzy klienci są i pozostaną nieopłacalni, w związku z czym nie zasługują na zainteresowanie ze strony przedsiębiorstwa i trzeba z nich zrezygnować. Ważne jednak, aby zachować przy tym dużą ostrożność, gdyż nie wolno dopuścić do tego, aby „wyrzucony" klient spowodował szkody na rynku lub zaszkodził reputacji firmy.

Przy ocenie klientów należy uwzględnić: ich opłacalność pod względem kosztów obsługi i sprzedaży, opłacalność klientów w odniesieniu do produktu lub linii produktu, przeszły, bieżący i prognozowany udział łącznych nakładów klienta, wartość konkurencyjną będącą wynikiem partnerstwa z klientem, środki niezbędne do utrzymania klienta, wkład każdego klienta w tworzenie strategicznej wartości przedsiębiorstwa w takich obszarach, jak innowacje (w jaki sposób dany klient przyczynia się do rozwoju przedsiębiorstwa oraz czy proponuje nowe rozwiązania), usprawnienie procesów (czy klient zaproponował wprowadzenie zmian lub w inny sposób pomógł w usprawnieniu podstawowych procesów przedsiębiorstwa, w których następstwie korzyści uzyskała większa grupa klientów), zmniejszenie kosztów (czy klient pomaga przedsiębiorstwu zarządzać kosztami nie tylko w obrębie poszczególnych procesów, lecz także w ogólnym procesie tworzenia wartości dla ostatecznego nabywcy), przyspieszenie procesu akceptacji produktu przez rynek (czy partnerstwo stwarza możliwość testowania i doskonalenia nowych produktów oraz czy przyspieszy wprowadzanie produktu na

rynek), pozytywny wpływ na wizerunek i reputację, udział w kosztach ogólnych związanych z wykorzystaniem zdolności produkcyjnych.

Należy również dodać, iż warunkiem wstępnym tworzenia portfela nabywców i zarządzania nim jest uznanie przez przedsiębiorstwo roli, jaką odgrywa technologia informacyjna, dzięki której może ono poznać, zrozumieć, motywować i obsługiwać klienta indywidualnego. Rozwój komputeryzacji i tworzenie baz danych wyposażyły marketing w możliwości zapamiętywania, selekcjonowania oraz porównywania [9, s. 49]. Dążenie do zapewnienia coraz to lepszej obsługi wiąże się z koniecznością zbierania i przetwarzania informacji o dotychczasowych klientach. Również pozyskiwaniu nowych klientów towarzyszy gromadzenie danych na ich temat. Posiadane przez przedsiębiorstwa bazy danych o klientach umożliwiają m.in. [7, s. 200-201].

- pozyskiwanie i przetwarzanie podstawowych danych na potrzeby szczegółowych badań i analiz, na podstawie wymagań indywidualnych klientów w drodze analizy można określić potrzeby, które nie są zaspokajane standardowo,
- tworzenie oferty zorientowanej na klientów – na bazie indywidualnych danych można stworzyć i dostosować ofertę do ich oczekiwań,
- indywidualizacja kontaktów z klientem – szczegółowa informacja o kliencie pozwala na lepsze poprowadzenie interakcji między klientem, a pracownikami, np. życzenia urodzinowe, powitanie z wymienieniem nazwiska,
- identyfikacja głównych klientów – dane o częstotliwości korzystania z usług przedsiębiorstwa i wielkości obrotów pozwalają na wyznaczenie głównych klientów otaczanych wyjątkową opieką.

Na podstawie informacji zgromadzonych w bazach danych możliwa jest identyfikacja głównych klientów, dostrzeżenie ich wyróżniających cech, podjęcie działań mających na celu pozyskanie nowych, wartościowych klientów, identyfikowanie najbardziej dochodowych spośród nich, przeprowadzenie z nimi zwiększonej liczby transakcji, rozpoznanie i zakwalifikowanie potencjalnie najlepszych przyszłych klientów, przeistoczenie ich w realnych nabywców, ustalenie listy byłych klientów, którzy ciągle pozostają przyszłymi konsumentami, ustalenie najbardziej dochodowych dla firmy wyrobów czy usług, rozwijanie odpowiedniej polityki cenowej i promocyjnej, rozpoznanie nowych możliwości rynkowych, dokonywanie pomiarów efektywności, redukcję strat i wzrost produktywności, ocenę efektywności kanałów dystrybucji czy też obniżkę kosztów i wzrost poziomu sprzedaży.

4. Podsumowanie

Każde przedsiębiorstwo ma koszyk inwestycyjny zawierający wszystkie kategorie klientów (klientów głównych, potencjalnych klientów głównych, klientów utrzymywanych, klientów okazjonalnych). Obok ustalenia składników portfela ważne jest również odpowiednie zarządzanie nimi. Przedsiębiorstwo określa grupy klientów, których wynagradza, w których inwestuje, ze współpracy z którymi zamierza zrezygnować, oraz tych, których chce zdyscyplinować, co pozwala na efektywne wykorzystanie środków finansowych, czasu oraz pracy.

Cele, jakie pomaga osiągać zarządzanie portfelem klientów, to:

- zarządzanie przyszłością,
- zidentyfikowanie ważnych dla firmy klientów,
- utrzymanie dotychczasowych nabywców i pozyskiwanie nowych, mimo działań konkurencji,
- uzyskanie dostępu do nowych nabywców, którzy pojawili się na rynku,
- ukształtowanie bliskich więzi z klientami w celu poznania ich potrzeb,
- uzyskanie przewagi konkurencyjnej,
- zapewnienie długookresowego przywiązania klientów do przedsiębiorstwa,
- osiągnięcie i utrzymanie statusu głównego dostawcy,
- zachowanie równowagi między celami firmy, szansami i zagrożeniami na rynku oraz zasobami przedsiębiorstwa,
- odpowiednie rozdysponowanie i wykorzystanie zasobów, zwłaszcza ludzkich,
- zidentyfikowanie działań, które służą klientowi i zaangażowanie się w nie,
- zapewnienie przyszłych zysków [2, s. 42-43].

Do głównych przyczyn potwierdzających słuszność takich działań zaliczyć można charakterystyczne zachowania lojalnych nabywców: powtarzanie zakupów dotychczasowych produktów i nabywanie nowych produktów przedsiębiorstwa, skłonność do zapłacenia wyższej ceny jako wyraz uznania wysokiej jakości oferty firmy, rekomendowanie firmy innym potencjalnym nabywcom oraz tworzenie pozytywnej opinii o przedsiębiorstwie. Z kolei z punktu widzenia przedsiębiorstwa powtarzanie zakupów wymaga zazwyczaj niższych kosztów obsługi, nawiązania kontaktu, sprzedaży i marketingu, które są amortyzowane w dłuższym czasie.

Literatura

[1] Bryndza J., Łukasik-Makowska B., Owczarzy A., Pijanowski M., *Technologie CRM (Customer Relationship Management) w środowisku bankowym, Nowoczesne technologie informacyjne w zarządzaniu*, red. E. Niedzielska, AE, Wrocław 2001.

[2] Cheverton P., *Zarządzanie kluczowymi klientami*, Dom Wydawniczy ABC, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.

[3] Christopher M., Payne A., Ballantyn D., *Relationship Marketing, Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1991.

[4] Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, Warszawa 1999.

[5] Furtak R., *Marketing partnerski na rynku usług*, PWE, Warszawa 2003.

[6] Gordon I. H., *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, Warszawa 2001.

[7] Kachniewska M., *Zarządzanie jakością usług turystycznych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002.

[8] Mazur A., Jaworska K., Mazur D., *CRM. Zarządzanie kontaktami z klientami*, Wydawnictwo Madar, 2001.

[9] Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2001.

CLIENTS PORTFOLIO MANAGEMENT

Summary

The article presents the essence of customer relationship management and its tasks in assisting of consumer life cycle. In the content there is also a description of creating customer relationship stages, methods of generating clients portfolio and its management.