

## **FINANSE I CONTROLLING 51/2017 Wycena wartości klienta w firmie usługowej – studium przypadku**

### 1. Wstęp

W czasach narastającej konkurencji oraz globalizacji klient stanowi kluczową wartość w przedsiębiorstwach, w szczególności usługowych. W niniejszym artykule poruszona zostanie kwestia „wyceny wartości klientów”, którą precyzyjnie należy rozumieć jako „wycena wartości relacji z klientami”. Po przybliżeniu pojęcia „wartość klienta”, omówione zostaną podstawowe metody wyceny wartości klienta zilustrowane w końcowej części artykułu praktycznym przykładem.

### 2. Charakterystyka i metody wyceny wartości klienta

#### 2.1. Charakterystyka wartości klienta

Wartość klienta (z ang. *Customer Lifetime Value, CLV*) można rozumieć jako wartość pieniężną przyszłych korzyści dla firmy wynikających z relacji z klientem, pomniejszoną o koszty klienta.

Wychodząc ze standardu wartości ekonomicznej, wartość klienta to finansowe odzwierciedlenie korzyści uzyskiwanych dzięki posiadaniu klientów przez przedsiębiorstwo. Wycena wartości tych klientów polega zatem na określeniu, jaką tworzą oni wartość dodaną w przedsiębiorstwie. Innymi słowy – jest to dodatkowa wartość wynikająca z posiadania klientów przez firmę w odniesieniu do sytuacji, gdyby przedsiębiorstwo to nie posiadało tych klientów.

Wartość relacji z klientami jest składową wartości przedsiębiorstwa. Wyceniając wartość klientów należy mieć na uwadze wyłączenie innych składowych wpływających na wartość przedsiębiorstwa, takich jak: czynnik ludzki (pracownicy), relacje z dostawcami, majątek, technologie, czy marka i inne wartości niematerialne i prawne. Oznacza to, że wyceniając wartość relacji z klientami należy dążyć do wyeliminowania wpływu na dochody przedsiębiorstwa innych czynników.

#### 2.2. Wycena wartości klienta

Wyceny wartości klienta dokonuje się zwykle przy użyciu metody majątkowej (kosztowej) i metody dochodowej.

Wykorzystując metodę kosztową należy oszacować nakłady niezbędne do poniesienia w celu pozyskania klienta. Należy mieć przy tym na uwadze, że średnie nakłady na pozyskanie klienta są znacznie niższe w firmie posiadającej znaną markę oraz ugruntowaną pozycję rynkową. W związku z tym, aby wykluczyć wartość marki, szacowanie nakładów związanych z pozyskaniem klientów powinno odbyć się przy założeniu, że przedsiębiorstwo nie posiada silnej marki ani ugruntowanej pozycji rynkowej.

W celu dokonania wyceny wartości klientów metodą kosztową należy ustalić wszystkie koszty, które byłyby niezbędne do poniesienia przez przedsiębiorstwo, aby pozyskać wycenianą grupę klientów. Suma tych kosztów stanowi wg tej metody wartość klientów firmy.

Druga metoda wyznaczania wartości klienta uwzględnia prognozowane przyszłe przepływy pieniężne związane z klientem. Metoda ta jest więc spójna z metodą zdyskontowanych przepływów pieniężnych (DCF) stosowaną przy wyznaczaniu wartości przedsiębiorstwa jako całości czy jego dowolnego zasobu.

Dokonanie wyceny wartości klientów metodą dochodową jest nieco bardziej skomplikowane aniżeli metodą kosztową. W tej metodzie, przy szacowaniu wartości klientów, wykorzystuje się parametry takie jak dochodowość klientów oraz stopę retencji klientów (stopa zatrzymania klientów). Współczynnik retencji wyraża w procentach część klientów przedsiębiorstwa z danego okresu, którzy nabędą produkty i usługi w kolejnych przedziałach czasowych. Przechodząc do wyznaczania wartości, w pierwszej kolejności należy ustalić dochody, jakie klienci firmy będą generować w kolejnych latach oraz zdyskontować je na moment dokonywania wyceny. Biorąc pod uwagę, że następuje zwykle odchodzenie dotychczasowych klientów (stąd też stałe wysiłki przedsiębiorstw na pozyskiwanie nowych klientów), w pewnym momencie prowadzenie działalności dla „pozostałej grupy klientów” stanie się nieopłacalne stąd w drugiej kolejności należy dokonać wyceny tej grupy klientów według innej metody. Sugeruje się, aby wartość pozostałej grupy klientów oszacować na podstawie możliwych do uzyskania przez firmę dochodów za „udostępnienie” swoich klientów innemu – konkurencyjnemu podmiotowi, po czym zdyskontowanie tej wartości na moment dokonywania wyceny.

### 3. Wycena wartości klienta na przykładzie firmy transportowej X

#### 3.1. Założenia do wyceny wartości klienta

Praktyczne ujęcie wyceny wartości klienta w niniejszym opracowaniu przedstawiono na przykładzie firmy X działającej w branży transportowej. W tym celu posłużono się opisanymi powyżej metodami majątkową i dochodową.

Ze względu na poufność danych, nazwa firmy nie została ujawniona, a podstawą wykonanych obliczeń były dane pozyskane z przedsiębiorstwa, których wartości zostały przeskalowane. Do obliczeń przyjęto następujące założenia:

- a) wycenę wartości klienta sporządzono na dzień 31 grudnia 2016 r.,
- b) liczba klientów firmy X w roku 2016 wynosiła 858,
- c) liczba nowopozyskanych klientów firmy X w roku 2016 wynosiła 294,
- d) przeciętny przychód generowany przez jednego klienta w roku 2016 wynosił 2.023,50 PLN,
- e) spadek liczby klientów poniżej 600 spowoduje spadek kosztów stałych o 10%,
- f) WACC (średni ważony koszt kapitału) wynosił 5,0%,
- g) firma nie posiada silnej, wyróżniającej ją na tle innych podmiotów, marki.

Wskaźnik retencji obrazujący prognozowane odejścia klientów posiadanych na dzień 31.12.2016r. przez firmę przedstawia poniższa tabela.

Tabela 1. Prognozowany wskaźnik retencji klientów w latach 2017-2020

Rok	2017	2018	2019	2020
rok poprzedni=100%	78%	85%	89%	91%

Źródło: *Opracowanie własne.*

#### 3.2. Wycena wartości klientów firmy

W praktyce, w celu uzyskania jak najbardziej miarodajnej i zbliżonej do rzeczywistej wartości klientów wykorzystuje się jednocześnie metodę majątkową i dochodową, a następnie wyznacza się średnią z uzyskanych wartości.

Aby dokonać wyceny wartości klientów za pomocą metody majątkowej w pierwszej kolejności należy zsumować wszystkie koszty związane z pozyskaniem klientów w

ostatnim okresie (zwykle roku). Poniższa tabela prezentuje koszty ponoszone przez przedsiębiorstwo X w celu pozyskania klientów.

Tabela 2. Koszty pozyskania klientów firmy X w roku 2016

Rodzaj kosztu	Wartość w PLN
Prowadzenie i pozycjonowanie strony internetowej	5.000
Reklama w czasopiśmie branżowych	11.000
Koszty reklamy na pojazdach	8.500
Koszty rabatów dla nowych klientów	30.128
Suma	54.628

Źródło: Opracowanie własne.

Kolejnym etapem jest wyznaczenie średniego kosztu pozyskania klienta. W tym celu należy podzielić oszacowane powyżej koszty pozyskania klientów przez liczbę klientów pozyskanych w roku 2016. Tak uzyskana wielkość stanowi podstawę do określenia wartości wszystkich posiadanych klientów według metody kosztowej. Aby określić tę wartość należy pomnożyć średni koszt pozyskania klienta przez liczbę wszystkich klientów. Wyznaczona w opisany sposób wartość klientów w firmie X wynosi 159 425 PLN. Dane i wyniki cząstkowe obliczeń zaprezentowane zostały w poniższej tabeli.

Tabela 3. Dane i wyniki cząstkowe obliczeń wartości klientów firmy X metodą odtworzeniową

Liczba klientów pozyskanych w roku 2016	294
Koszt pozyskania klientów w roku 2016	54.628
Średni koszt pozyskania Klienta	185,8
Liczba klientów firmy X	858
<b>WARTOŚĆ KLIENTÓW wg metody odtworzeniowej (majątkowej)</b>	<b>159 425</b>

Źródło: Opracowanie własne.

Po wyznaczeniu wartości klientów firmy metodą kosztową, poniżej zostanie zaprezentowana wycena klientów omawianej firmy dokonana za pomocą metody dochodowej.

Aby dokonać wyceny wartości klientów za pomocą metody dochodowej należy wyznaczyć generowane przez nich dochody.

Znając prognozowaną liczbę klientów oraz przeciętny przychód generowany przez klienta, możliwe jest obliczenie prognozowanych całkowitych przychodów z wycenianej

grupy klientów. Kolejnym etapem wyznaczenia dochodu jest określenie kosztów operacyjnych w podziale na stałe i zmienne (z wyłączeniem kosztów niepieniężnych i pozyskania klientów). Znając te wielkości można wyznaczyć zysk generowany przez wycenianą grupę klientów w poszczególnych latach, który należy skorygować o podatek dochodowy. Obliczenia kontynuuje się do momentu aż dalsze utrzymywanie pozostałych klientów stanie się nieopłacalne.

Kolejnym krokiem jest zdyskontowanie wartości uzyskanych przepływów pieniężnych na moment dokonywania wyceny (w analizowanym przypadku na dzień 31.12.2016). W poniższej tabeli zaprezentowano sposób obliczeń.

Tabela 4. Dane i wyniki cząstkowe obliczeń do ustalenia wyceny wartości klientów firmy X metodą dochodową

WYSZCZEGÓLNIENIE	2017	2018	2019	2020	2021
	1	2	3	4	5
Przeciętny przychód generowany przez klienta	2 023,50	2 023,50	2 023,50	2 023,50	2 023,50
Liczba klientów na początku okresu	858	669	569	506	461
Przychód	1 736 244	1 354 270	1 151 130	1 024 505	932 300
Gotówkowe koszty stałe (bez marketingu i amortyzacji)	164 943	164 943	148 449	148 449	148 449
Koszt zmienny jednostkowy	1 730,1	1 730,1	1 730,1	1 730,1	1 730,1
Koszty zmienne	1 484 489	1 157 901	984 216	875 952	797 116
Zysk na sprzedaży	86 812	31 426	18 465	104	-13 265
Stopa podatku dochodowego	19%	19%	19%	19%	19%
Hipotetyczny podatek dochodowy	16 494	5 971	3 508	20	0
Zysk po opodatkowaniu	70 318	25 455	14 957	85	-13 265
WACC	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
skumulowany WACC	1,05	1,10	1,16	1,22	1,28
zdyskontowane przepływy pieniężne	66 969	23 089	12 920	70	
SUMA	103 048				-

Źródło: Opracowanie własne.

Wartość pozostałej po 2020 roku grupy klientów wyznacza się, zgodnie z tym co napisano powyżej, na bazie oszacowania możliwej wartości uzyskanej przez firmę z przekazania klientów do konkurencyjnego przedsiębiorstwa. Sposób ten jest analogiczny do omówionego już w metodzie majątkowej i stanowi iloczyn szacowanego kosztu pozyskania klienta przez ilość klientów.

Poniższa tabela prezentuje wartość klientów firmy X wyznaczoną przy wykorzystaniu metody dochodowej.

Tabela 5. Obliczenie wartości klientów firmy X metodą dochodową

Suma zdyskontowanych przepływów pieniężnych	103 048
Wartość pozostałych klientów	85 609
Zdyskontowana wartość pozostałych klientów	70 431
<b>WARTOŚĆ KLIENTÓW wg metody dochodowej</b>	<b>173 478</b>

Źródło: Opracowanie własne.

Posługując się metodą dochodową, wartość klientów wyznacza się jako sumę zdyskontowanych przepływów pieniężnych i zdyskontowanej wartości „pozostałej grupy klientów” (oszacowanej jako możliwy do uzyskania przez firmę dochód za „udostępnienie” swoich klientów innemu – konkurencyjnemu podmiotowi). Wartość ta wyznaczona dla firmy X wynosi 173 478 PLN.

Zwieńczeniem dokonanej wyceny jest uśrednienie wyników otrzymanych za pomocą obydwóch metod. Tak wyznaczona wartość klientów firmy X wynosi 166 452 PLN.

#### 4. Podsumowanie

W niniejszym artykule zaprezentowane zostały podstawowe metody (podejścia) do wyceny wartości klientów: metoda kosztowa (majątkowa) oraz metoda dochodowa. W podejściu pierwszym wartość klienta ustalana jest na podstawie szacowanych kosztów pozyskania nowego klienta, w podejściu drugim zaś – na podstawie spodziewanych dochodów generowanych przez klientów, które zostają następnie zdyskontowane na moment ustalania wartości. W wycenach przedsiębiorstw, ich zorganizowanych części, czy zasobów w szczególności niematerialnych – jak wskazano – zaleca się, dla zachowania obiektywizmu oraz uniknięcia błędów w postaci błędnych założeń, jednocześnie wykorzystywać obie te metody, co zostało zilustrowane praktycznym przykładem.