

*Jacek Markiewicz\**

RELACJE Z KLIENTAMI JAKO ISTOTNY ELEMENT  
ZARZĄDZANIA MŚP W CZASACH DEKONIUNKTURY  
GOSPODARCZEJ

**Zarys treści:** Sytuacja dekonunktury gospodarczej wymaga od przedsiębiorstw stosowania coraz nowszych i efektywniejszych metod wykorzystywanych w procesie zarządzania. W szczególności dotyczy to sektora MŚP, dla którego prawidłowe relacje z klientami powinny stanowić istotny element tego procesu. Jednym z nich jest tworzenie i zarządzanie portfelem klientów skoncentrowanym na wartości. Celem niniejszego artykułu jest wskazanie znaczenia relacji oraz korzyści z nich płynących.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie; relacje; wartość; klient

**Klasyfikacja JEL:** M31

WSTĘP

Współczesną gospodarkę cechują intensywne rywalizacja, globalna konkurencja oraz zindywidualizowane i coraz bardziej wyrafinowane potrzeby klienta. Wymaga ona od przedsiębiorstw stałego monitorowania otoczenia oraz elastyczności w podejmowanych działaniach. Przedsiębiorstwa muszą poszukiwać i stosować lepsze techniki sprzedażowe, wdrażać coraz skuteczniejsze działania marketingowe, pracować nad jakością produktów i usług oferowanych klientom. Początek XXI wieku stał się przełomowym okresem w rozwoju globalizacji i konkurencji, a wiele przedsiębiorstw, w szczególności z sektora MŚP, od-

---

\* Adres do korespondencji: ul. Kołobrzeska 6c/1, 78-400 Szczecinek, e-mail: [markiew1@tlen.pl](mailto:markiew1@tlen.pl)

czuwa problemy wynikające z tych procesów. Ważne więc dla MŚP staje się spojrzenie w przyszłość, określenie swojego miejsca na rynku, analiza możliwości rozwoju. Istotnym elementem jest również umiejętność dostrzegania zagrożeń.

Pogarszająca się ogólnoswiatowa koniunktura gospodarcza z dużym opóźnieniem dotarła do Polski, dotykając w szczególności małe i średnie przedsiębiorstwa. Wskaźnik rozwoju sektora MŚP systematycznie spada od 2009 roku. Wiele branż notuje spadek przychodów ogółem [Ministerstwo Gospodarki, Departament Strategii i Analiz, Warszawa, wrzesień 2012]. Skutkiem recesji gospodarczej są również wzrastające koszty ogólne funkcjonowania przedsiębiorstw, co pogarsza ich płynność finansową. Zmiany gospodarcze wywołane kryzysem spowodowały znaczący spadek popytu konsumpcyjnego. Zmniejszył się wolumen inwestycji, zmalał popyt zagraniczny, a rynek finansowy, od którego w dużym stopniu uzależnione są małe i średnie przedsiębiorstwa, podlega ciągłym wahaniom [Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2012, s. 26]. Pojawiające się bariery popytowe wywołane wzrostem konkurencji, a także większa świadomość konsumentów narzucają przedsiębiorstwom potrzebę ciągłych i częstych zmian. Przedsiębiorstwa zmuszone są do poszukiwania nowych celów i strategii, ich funkcjonowanie na rynku staje się coraz trudniejsze. Rynek staje się coraz mniej przewidywalny, a przez to niepewny. W takich warunkach bardzo ważne staje się umiejętne reagowanie na zmiany, wykorzystywanie pojawiających się szans oraz unikanie zagrożeń wynikających z tej niepewności. Kadra zarządzająca MŚP niejednokrotnie zbyt późno dostrzega lub błędnie interpretuje powstające w przedsiębiorstwie problemy. W wielu MŚP nie funkcjonują prawidłowo lub w ogóle nie ma narzędzi bieżącej kontroli sytuacji, pozwalające z wyprzedzeniem dostrzegać możliwe zagrożenia. Efektem braku takich systemów „wczesnego ostrzegania” jest częste podejmowanie przez kadrę menedżerską decyzji nieadekwatnych do problemów wynikających z funkcjonowania w warunkach niepewności rynkowej, decyzji błędnych, implikujących działania ograniczające w znacznym stopniu potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa. Wzrasta skłonność do stosowania strategii działań doraźnych. Ich skutki uwidaczniają się co prawda w szybkim tempie, jednak w dłuższym horyzoncie czasowym wpływają one negatywnie na jego funkcjonowanie. Z badań przeprowadzonych w 2011 roku w ramach projektu „Reaktywność i adaptacyjność podmiotów gospodarczych w fazach dekonunktury” [Burlita, Bursiak, Grzesiuk, Lachowska, Maniak, Świergiel, Zelek 2011, s. 109–113] wynika, że do najczęściej podejmowanych przez MŚP działań antykryzysowych zaliczane są działania redukcyjne. W grupie 202 badanych przedsiębiorstw wydatki na szkolenia i rozwój pracowników 25,7% respondentów uznało za działanie najskuteczniejsze. Ograniczanie wydatków na marketing miało miejsce w przypadku 24,8% badanych przedsiębiorstw. Redukcję zatrudnienia zadeklarowało 26,2% badanych podmiotów. Wśród grupy działań redukcyjnych znalazły się również ograniczenia inwestycyjne w IT oraz nowe technologie – 24,8% badanych przedsiębiorstw. W znacznej grupie respondentów (26,7%) nastąpiły lub

nastąpią redukcje wydatków na świadczenia dodatkowe dla pracowników. Wstrzymanie podwyżek wynagrodzeń zadeklarowało 27,2% respondentów. Wstrzymanie wydatków na nowe inwestycje dotyczy aż 28,2% badanych przedsiębiorstw. Wachlarz działań redukcyjnych może być jeszcze szerszy, zależeć on będzie od wielkości przedsiębiorstwa, branży, w której ono działa, otoczenia konkurencyjnego itp. Analizując te działania, wskazać należy jednoznacznie, że znajdują one swoje negatywne konsekwencje w przyszłej działalności przedsiębiorstwa, ograniczając w znacznym stopniu jego możliwości rozwojowe, jak również zdolność do budowania przewagi konkurencyjnej w dłuższym horyzoncie czasowym.

Powyższe rozważania skłaniają do zastanowienia się, na ile wymienione wcześniej działania redukcyjne są w stanie „przeprowadzić” przedsiębiorstwa przez czas dekonjunkury i utrzymać je w pełnej sprawności w warunkach niepewności rynkowej. Uznać można, że ich prowadzenie w przedsiębiorstwach w sytuacji kryzysu jest w części uzasadnione, jednak pogarszająca się sytuacja makroekonomiczna oraz fakt, iż rynek prawdopodobnie już nigdy nie będzie stały i przewidywalny, wymaga od polskich małych i średnich przedsiębiorstw zmian systemowych w sposobie zarządzania. Autor dokonał przeglądu literatury z zakresu marketingu, zarządzania i sprzedaży. Skonfrontował wnioski z wielu opracowań naukowych w celu głębszej analizy wartości relacji z klientami. Rezultatem studiów literaturowych są własne przemyślenia autora na temat znaczenia wartości relacji w procesie zarządzania przedsiębiorstwem.

## WARTOŚĆ RELACJI Z KLIENTAMI W PROCESIE ZARZĄDZANIA MŚP

Jednym z najważniejszych aspektów procesu zarządzania w warunkach dekonjunkury jest budowanie trwałych relacji z klientami, opartych na wzajemnym zaufaniu i lojalności. To właśnie one od kilkunastu lat uznawane są za najważniejsze wyzwanie dla przedsiębiorstw. W ostatnich badaniach The Conference Board „Challenge 2013” uplasowały się one na 4. pozycji i są o 3 pozycje wyżej w stosunku do roku 2012. To właściwe relacje budują trwałe fundamenty każdego biznesu. Pozytywne emocje nie mogą być wzbudzane tylko i wyłącznie przez działania przedsiębiorstwa polegające na obniżce cen, rabatowaniu itp. Wymienione czynniki mogą wzbudzać u klientów eskalację oczekiwań, których niespełnienie wywołują może ich niezadowolone, czyniąc ich bardziej podatnymi na działania konkurencji. Za bardziej skuteczne uznaje się działania nakierowane na budowanie i tworzenie partnerskich relacji z różnymi podmiotami otoczenia oraz zarządzanie nimi, co w konsekwencji przyczynia się do rozwoju trwałych więzi z klientem [Gordon 2001, s. 24]. Przedstawione działania wpisują się w zasady marketingu relacyjnego, jednego z najważniejszych zagadnień związanych z marketingową działalnością przedsiębiorstw. Budowanie relacji partnerskich i prawidłowe zarządzanie nimi stało się kluczem do kształtowania pozycji przedsiębiorstwa na rynku, sukcesu w prowadzeniu

biznesu. Wiedza o zmieniającym się rynku, wahaniami popytu, analiza działań konkurencji, zmiany oczekiwań i wymagań klientów wymuszają na przedsiębiorstwach całkowicie nowe zachowania. Zaistniała potrzeba przejścia z myślenia transakcyjnego na partnerskie, w ramach którego kształtowanie rentownych relacji z klientami stało się kluczowym zadaniem [Flejtarska, Gracz, Rosa, Smalec 2008, s. 7]. W ślad za „Słownikiem wyrazów obcych” słowo „relacja” oznacza wszelki związek lub zależność między dwoma lub więcej przedmiotami, pojęciami, wielkościami danego rodzaju [Jarosz 2001, s. 682]. W literaturze marketingowej pod pojęciem „relacja” rozumie się stosunki między podmiotami rynku (usługodawcami, producentami, hurtownikami itp.) a klientami zarówno indywidualnymi, jak i instytucjonalnymi [Rudawska 2008, s. 136]. Efektem tych relacji jest połączenie potrzeb klienta z zasobami dostawcy i jego ofertą [Johnson, Selnes 2004, s. 1–17]. Utrzymywanie długoterminowych, rentownych relacji z klientami jest procesem, w którym obie strony uczą się wzajemnie, jak coraz lepiej współpracować, jak zwiększać poziom wzajemnej satysfakcji z tej współpracy. W efekcie tego procesu przedsiębiorstwo osiąga lepsze wyniki sprzedażowe z równoczesną korzyścią w postaci niższych kosztów współpracy z klientami. Przedsiębiorstwo nie angażuje środków finansowych w kosztowny proces pozyskiwania nowych klientów, nie prowadzi kosztownych działań promocyjnych. Korzyści pojawiają się również po stronie klientów w postaci obniżonych kosztów transakcyjnych związanych ze zmianą dostawcy, obniżonych kosztów ryzyka dotyczącego jakości nabywanych produktów, surowców od nowych dostawców. Efektem współpracy opartej na prawidłowej relacji jest osiągnięcie przez przedsiębiorstwo lepszej pozycji rynkowej, której współtwórcą staje się usatysfakcjonowany klient. Zwiększone wyniki sprzedażowe, niższe koszty współpracy oraz lepsza pozycja rynkowa przedsiębiorstwa, będące efektem budowania, utrzymywania i zarządzania prawidłowymi relacjami z klientami, wpływają na realizację celu ekonomicznego przedsiębiorstwa, jakim jest osiągnięcie coraz lepszych wyników finansowych. W znanych autorowi opracowaniach naukowych coraz częściej spotkać można rozważania, że to właśnie klient i partnerskie relacje z nim należą do najważniejszych zasobów przedsiębiorstwa, decydujących o jego wartości [Grönroos 2011, s. 279–301]. Relacje te pozwalają przedsiębiorstwu utrzymać poziom obrotów, gwarantują stabilność przepływów gotówkowych, co w procesie zarządzania w sytuacji niepewności rynkowej stanowi jeden z najważniejszych czynników funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Proces kształtowania relacji z klientami jest skomplikowany i długotrwały. Świadomość celu, jaki ma zostać osiągnięty, wymaga starannego zaplanowania wszystkich jego etapów, przy jednoczesnym pełnym skoncentrowaniu na realizacji zaplanowanych działań. W procesie tym przedsiębiorstwo wykorzystuje dostępne zasoby marketingowe. Uczestniczą w nim również pozostałe aktywa przedsiębiorstwa. W celu długotrwałego utrzymania tych relacji przedsiębiorstwa muszą podejmować szereg zmian wewnątrz organizacji. Niezbędne jest stworzenie i utrzymanie odpowiedniej kultury organizacyjnej, będącej warun-

kiem koniecznym tego procesu. Kadra zarządzająca, pracownicy i współpracownicy przedsiębiorstwa muszą być świadomi celu, jakim jest kreowanie relacji z klientem, świadomi swojego uczestnictwa w tym procesie bez względu na miejsce, jakie w organizacji zajmują. Niezbędne jest poczucie współodpowiedzialności za tworzenie relacji. Relacje z klientami należą do najważniejszych zasobów przedsiębiorstwa, są niepowtarzalne i trudno do zmierzenia. Coraz liczniej pojawiające się wyniki badań wskazują, iż nie mając charakteru materialnego, przyczyniają się one do wzrostu wartości przedsiębiorstwa w ujęciu materialnym, finansowym [Rudawska 2008, s. 261–278]. Aby jednak klienci i relacje z nimi nawiązane przyczyniały się do wzrostu wartości firmy, przedsiębiorstwa muszą dbać w rentowność nawiązywanych relacji, a tym samym wartość klienta dla przedsiębiorstwa. Ujmowanie klientów i relacji z nimi nawiązanych w kategorii zasobu przedsiębiorstwa, który rzeczywiście kształtuje wartość organizacji, wymaga dbałości o optymalizację struktury portfela klientów poprzez alokację i odpowiednią selekcję działań marketingowych wobec poszczególnych klientów w celu maksymalizacji wartości bazy klientów.

### WARTOŚĆ RELACJI JAKO CZYNNIK KSZTAŁTUJĄCY STRATEGIĘ ZARZĄDZANIA PORTFELEM KLIENTÓW W MŚP

Współczesna literatura definiuje portfel klientów jako zbiór indywidualnych klientów lub grup klientów obsługiwanych przez przedsiębiorstwo. Pojęcie portfolio klientów korzeniami sięga lat 50. XX wieku [Markiewicz 2013, s. 102]. Jako pierwszy teorię portfolio przedstawił Harry Markowitz. Odniósł się on w swoich rozważaniach głównie do inwestycji finansowych i optymalnej alokacji, w wyniku której inwestor maksymalizuje zysk, minimalizując ryzyko. W latach 70. XX wieku pojęcie portfolio wprowadzone zostało do marketingu i związane było z analizą struktury portfela produktów. Liczne opracowania z zakresu teorii portfolio, będące efektem prowadzonych badań naukowych, jak również ich aplikacje w praktyce biznesowej, stanowiły już w latach 80. XX wieku podstawę wykorzystania ich do oceny zarządzania nowym strategicznym zasobem przedsiębiorstwa, jakim są jego klienci [Jiao, Zhang 2005, s. 801–814]. Decyzje w zakresie portfolio klientów obejmują wybór w ramach lub pomiędzy różnymi grupami klientów/klientami, czy reprezentują różny stopień ryzyka i zwrotu dla przedsiębiorstwa. Poszczególne grupy klientów/klienci będą wymagali zastosowania odmiennych strategii i wykorzystania odpowiednich zasobów po to, aby realizować cele postawione wobec nich. Zarządzanie portfelem klientów pozwala na efektywniejszą alokację ograniczonych zasobów przedsiębiorstwa przy zwiększonej ilości operacji biznesowych, z jednoczesnym minimalizowaniem ryzyka gospodarczego. Jak wspomniano wcześniej, portfelem klientów należy zarządzać w celu jak najefektywniejszego wykorzy-

stania wszystkich zasobów będących w dyspozycji przedsiębiorstwa, jak również będących w dyspozycji klientów. Zarządzanie portfelem polega więc na analizowaniu roli każdego klienta będącego w bazie w dostarczaniu obecnej i przyszłej wartości dla przedsiębiorstwa, z jednoczesnym optymalizowaniem wykorzystania zasobów i ich alokacji do różnych klientów lub grup klientów. W procesie zarządzania portfelem klientów następuje zintegrowanie działań marketingowych z działaniami finansowymi. Wykorzystując metody finansowej oceny wartości klientów, podejmuje się działania marketingowe, których celem jest maksymalizacja satysfakcji klientów przy jednoczesnym dążeniu do wzrostu wartości przedsiębiorstwa podejmującego te działania. W zarządzaniu portfelem klientów ważną rolę odgrywa również sam klient i jego postawa wobec przedsiębiorstwa. Jak wspomniano wcześniej, istotna dla przedsiębiorstwa jest prawidłowa relacja z klientem, ponieważ to w wyniku tych relacji uzyskuje się zaangażowanie klienta i jego lojalność. Tym samym zwiększa się poziom zaangażowania klienta w proces dopasowywania oferty do jego potrzeb, staje się on współtwórcą wartości, jaką otrzymuje [Rogoziński 1998, s. 40]. Istotne więc dla zarządzania portfelem klientów jest przekonanie ich samych do tego, iż tylko taka konfiguracja współpracy zmaksymalizuje wartość, jaką otrzymują. Relacje mają charakter dynamiczny. Klienci zmieniają się w czasie, stając się bardziej lub mniej wartościowi w kolejnych okresach. Stąd postuluje się, aby w analizach portfela klientów zastosować podejście dynamiczne, traktujące portfolio klientów jako klasyfikację klientów (segmentów klientów) z uwzględnieniem ich obecnej i przyszłej wartości [Homburg, Steiner, Totzek 2009, s. 1–17]. Analiza portfolio klientów w ujęciu dynamicznym umożliwia taką alokację zasobów firmy, która przyczyni się do wzrostu wartości klientów w przyszłości.

Zarządzanie portfelem klientów obejmuje działania marketingowe nakierowane na pozyskiwanie i utrzymanie najbardziej atrakcyjnych z punktu widzenia danej organizacji klientów. Celem tego procesu jest również odzyskanie utraczonych wcześniej klientów, jak również przekształcenie klientów nieatrakcyjnych w takich, którzy w przyszłości będą stanowić wartościowy zasób. Mając na względzie fakt, że 30% najslabszych klientów obniża o połowę potencjalne zyski przedsiębiorstwa, należy uznać za zasadne podejście, w którym w procesie zarządzania portfelem klientów przedsiębiorstwa świadomie decydują się na „zniechęcanie” tych klientów do korzystania z ich oferty, a tym samym decydują się na ich utratę.

Zarządzanie portfelem klientów, w którym najistotniejszy element stanowi wartość, jest istotne bez względu na wielkość przedsiębiorstwa, jednak w przypadku MŚP nabiera ono szczególnego znaczenia. Z wyników badań przeprowadzonych przez Zespół Katedry Ekonomii i Zarządzania Przedsiębiorstwem Politechniki Gdańskiej wynika, że głównym celem MŚP jest dostosowanie się do potrzeb i wymagań klientów. Na dalszy plan schodzi maksymalizacja zysku, wprowadzanie nowych produktów, wejście na nowe rynki, minimalizacja kosztów, maksymalizacja przychodów ze sprzedaży [Bławat 2003,

s. 151–152]. Obserwując taką gradację celów MŚP, należy uznać, że prawidłowe zarządzanie portfelem klientów nabiera ogromnego znaczenia dla tych przedsiębiorstw. Wydaje się to szczególnie istotne w warunkach niepewności rynkowej. Gdy posiada się bowiem prawidłowo zarządzany portfel klientów, możliwa staje się poprawa i utrwalenie pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. Klienci, którzy stają się podmiotem w MŚP, zwiększają wolumen zakupów, regulując swoje zobowiązania w ustalonych terminach, co wpływa na płynność finansową MŚP. Polepsza się jakość obsługi klientów, gdyż oferta staje się bardziej spersonalizowana, co wpływa na dalsze polepszanie relacji. Usprawnia się przepływ informacji, co z kolei wpływa pozytywnie na obniżenie kosztów po obu stronach. W efekcie prawidłowego zarządzania portfelem klientów realizowane są wszystkie cele małego i średniego przedsiębiorstwa, w dłuższym czasie przyczyniając się do wzrostu jego wartości, która z kolei zwiększa wartość, jaką otrzymuje klient.

Prowadzone przez autora obserwacje, doświadczenia własne oraz wiedza zawarta w opracowaniach naukowych z zakresu marketingu, zarządzania, obsługi klienta i sprzedaży wskazują, że kształtowanie optymalnego portfela klienta wymaga od przedsiębiorstwa realizacji działań mających również na celu:

- zwiększenie zaangażowania przedsiębiorstwa w proces kontaktów z otoczeniem zewnętrznym,
- tworzenie zorientowanej na klienta kultury organizacyjnej,
- integrowanie pracowników wokół realizacji nadrzędnego celu – trwałych relacji z klientami,
- tworzenie struktury organizacyjnej umożliwiającej pracownikom podejmowanie szybkich decyzji w odpowiedzi na indywidualne zachowania klientów,
- wspieranie pracy najnowszymi technologiami produkcji lub świadczenia usług itp.

Wymienione powyżej działania powinny wpisywać się w strategię MŚP w sytuacji niepewności rynkowej. Bezwzględnie powinna ona uwzględniać wartość jako element strategicznego zarządzania architekturą portfela klientów: jego porządkowanie, restrukturyzację, optymalizowanie, jak również ekspansję. Sprawne realizowanie tych działań pozwala uzyskać przewagę konkurencyjną, poprawić efektywność prowadzonego biznesu. Osiągnięcie tej przewagi jest możliwe dzięki opracowaniu i wdrożeniu narzędzi controllingu oraz oceny portfela klientów. Umożliwiają one optymalizację wykorzystania zasobów będących w posiadaniu przedsiębiorstwa, zarówno materialnych, jak i niematerialnych. Stała analiza posiadanego portfela klientów pozwala menedżerom prowadzić bieżącą segmentację klientów i dopasowywać ofertę sprzedaży do ich potrzeb. Tym samym pozwala ona na funkcjonowanie przedsiębiorstwa w warunkach dekoniunktury gospodarczej, umożliwiając płynny i kontrolowany rozwój firmy w przyszłości.

## LITERATURA

- Bławat T., (2003), *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, Gdańskie Wydawnictwo Naukowe, Gdańsk.
- Burlita A., Maniak G., Zelek A., (2011), *Przetrwać dekoniumunkturę. Przedsiębiorstwa i gospodarstwa domowe wobec kryzysu*, Wydawnictwo Naukowe Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu w Szczecinie, Szczecin.
- Flejterska E., Gracz L., Smalec A., (2008), *Marketing partnerski. Wybrane problemy*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- Gordon I. H., (2001), *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa.
- Grönroos Ch., (2011), *Value Co-Creation In Service Logic. A Critical Analysis*, Marketing Theory, Vol. 11, DOI: <http://dx.doi.org/10.1177%2F1470593111408177>
- Homburg Ch., Steiner V., Totzek D., (2009), *Managing dynamic in a customer portfolio*, „Journal of Marketing”, Vol. 37, DOI: <http://dx.doi.org/10.1509%2Fjmk.73.5.70>
- Jarosz M., (2001), *Słownik wyrazów obcych*, Wyd. Europa, Wrocław.
- Jiao J., Zhang Y., (2005), *Product portfolio planning with customer – engineering interaction*, IIE Transactions, Vol. 37, DOI: <http://dx.doi.org/10.1080%2F07408170590917011>
- Johnson M. D., Selnes F., (2004), *Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationship*, „Journal of Marketing”, Vol. 68, No. 2, DOI: <http://dx.doi.org/10.1509%2Fjmk.68.2.1.27786>
- Markiewicz J., (2013), *Koncepcja zarządzania portfelem klientów w polskich MSP – szanse i bariery*, [w:] E. Urbańczyk (red.), *Współczesne problemy gospodarki polskiej. Materiały z IX Konferencji Doktorantów, Szczecin 11 maja 2013*, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010–2011*, (2013), PARP, Warszawa.
- Rudawska E., (2008), *Znaczenie relacji z klientami w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Szczeciński.

CUSTOMER RELATIONSHIPS AS A SIGNIFICANT COMPONENT  
OF SMEs MANAGEMENT DURING AN ECONOMIC CRISIS

**Abstract:** The situation of the economic downturn requires companies to use newer and more effective methods used in the management process. This applies particularly to the SME's sector for which the proper relationships with customers should be an important part of this process. One of them is the creation and management of a portfolio of clients, an important element is the value. The purpose of this article is to point out the importance of the relationships and the benefits they bring.

**Keywords:** management; relationships; value; customer