

Przemysław Tomczyk<sup>1</sup>

## **ANALIZA PODEJŚĆ DO ZARZĄDZANIA WARTOŚCIĄ KLIENTA. PRÓBA SYSTEMATYZACJI**

W opracowaniu przedstawiono systematyzację podejść do zarządzania wartością klienta. Jako kryterium wykorzystano formę występowania w nich determinant wartości klienta. Wyróżniono podejście proste, cechujące się pośrednim występowaniem determinant oraz podejście złożone, w którym są one ujęte wprost i mają bezpośredni wpływ na tworzenie i realizację strategii marketingowej. Przedstawiono argumenty za większą użytecznością drugiego podejścia.

### **Wstęp**

W niniejszym artykule omówiono istotę i rolę koncepcji zarządzania wartością klienta we współczesnej gospodarce oraz miejsce, jakie w tej koncepcji zajmują determinanty wartości klienta. Na tej podstawie usystematyzowano podejścia występujące w literaturze przedmiotu oraz przedstawiono argumenty na rzecz tezy o większej użyteczności dla przedsiębiorstwa tych podejść, w których determinanty są wykorzystywane wprost.

### **Istota koncepcji zarządzania wartością klienta**

Realia gry rynkowej w sytuacji dużej konkurencji wymagają zmiany priorytetów będących podstawą funkcjonowania strategii marketingowych opartych o koncepcję 4P (*product, price, promotion, place*). Aktualnie podkreślaną w literaturze oraz coraz częściej wykorzystywaną w praktyce koncepcją marketingową jest koncepcja zarządzania wartością klienta. Zgodnie z jej istotą, punktem wyjścia i odniesienia wszystkich działań przedsiębiorstwa jest klient, który stał się dla niego najbardziej poszukiwanym dobrem<sup>2</sup>. Koncepcja zarządzania wartością klienta polega na gromadzeniu wiedzy o kliencie, pomiarze i maksymalizacji jego wartości poprzez stosowanie strategii marketingowych adekwatnych do jego potrzeb oraz specyfiki rynku/branży. Centralną kategorią tej koncepcji jest wartość klienta (*Customer Lifetime Value – CLV*), którą można określić jako zdyskontowaną, bieżącą wartość przyszłych, wyrażonych w pieniądzu, korzyści netto, wynikających

---

<sup>1</sup> magister, Zakład Wartości Klienta, Katedra Zarządzania Wartością, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

<sup>2</sup> V. Kumar, *Zarządzanie wartością klienta*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 15.

z relacji z klientem<sup>3</sup>. W literaturze często spotyka się rozróżnienie pojęć „wartość klienta” i „kapitał klienta” (*customer equity*)<sup>4</sup>. Jeśli z kontekstu nie wynika inaczej, w niniejszym opracowaniu przez „kapitał klienta” czy „kapitał klientów” należy rozumieć *de facto* „wartość klientów”, czyli sumę wartości wszystkich klientów w danym segmencie czy w całej firmie.

Wysoka użyteczność koncepcji zarządzania wartością klienta, czyli jej zdolność do zaspokojenia potrzeb przedsiębiorstwa w zakresie maksymalizacji wartości dla interesariuszy w sytuacji dużej konkurencji wynika z następujących przesłanek:

- klient to główny generator wartości w przedsiębiorstwie. Funkcja pozyskania, utrzymania oraz generowania zysku z klienta jest dla przedsiębiorstwa funkcją podstawową i stanowi sens jego istnienia;
- zarządzanie wartością klienta daje możliwość powiększania (maksymalizacji) tej wartości, umożliwiając budowanie portfela klientów cechujących się jednocześnie lojalnością i zyskownością;
- koncepcja daje możliwość pomiaru skuteczności działań marketingowych w odniesieniu do poszczególnych klientów czy ich segmentów, co w przyszłości umożliwia efektywną alokację środków przeznaczonych na marketing oraz wdrożenie i realizację strategii marketingowych adekwatnych do otrzymanych wyników.

Istnieje kilka podejść do zarządzania wartością klienta, cechujących się różnym stopniem użyteczności. Przez ich użyteczność należy rozumieć zdolność do zaspokajania potrzeb przedsiębiorstwa w zakresie możliwości tworzenia i wdrażania strategii marketingowych ukierunkowanych na potrzeby klientów i kreowanie wartości przedsiębiorstwa. W każdym z podejść kładzie się nacisk na wycenę i maksymalizację wartości klienta. W związku z tym, można w ich obrębie wyróżnić formułę matematyczną służącą do pomiaru wartości klienta oraz zestaw czynników o największym wpływie na tę wartość (determinanty wartości klienta - *drivers*). V. Kumar dzieli determinanty na następujące kategorie:

- związane ze specyfiką wymiany, np. poziom wydatków klienta, częstotliwość zakupów, zakupy wiązane;
- związane ze specyfiką klienta, np. miejsce zamieszkania, wiek, dochód, stan rodziny;

<sup>3</sup> Opracowano na podstawie definicji zawartych w T. Doligalski, *Wartość a rentowność klienta*, w: *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, red. B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, Poltext, Warszawa 2010, s. 73-78.; <http://www.doligalski.net/pomiar-wartosci-klienta/> (dostęp 16 marca 2011)

<sup>4</sup> W literaturze występują dwie sytuacje. W sytuacji pierwszej pojęcia te znaczą to samo, lecz są stosowane zamiennie przez różnych autorów, a w sytuacji drugiej oznaczają one coś innego (np. kapitał klientów jako suma wartości poszczególnych klientów – V.Kumar (V. Kumar, G. Morris, *Measuring and Maximizing Customer Equity: a Critical Analysis*, Journal of the Academy of Marketing Science (2007) 35: 157-171, s. 159) czy też jako całkowita, zdyskontowana wartość wpływów, zysków i informacji generowanych przez klientów w całym okresie ich relacji z firmą – B. Dobiegała-Korona (B. Dobiegała-Korona, *Budowa kapitału klienta*, w: *Value Based Management. Koncepcje, narzędzia, przykłady*, red. A. Szablewski, K. Pniewski, B. Bartoszewicz, Poltext, Warszawa 2008, s. 264).

- związane ze specyfiką produktu, np. okres życia produktu, czas jaki upłynął od jego nabycia;
- związane z działaniami marketingowymi firmy, np. liczba przekazów marketingowych, ofert, promocji, wizyt handlowców, telefonów do klientów.<sup>5</sup>

Liczba, rodzaj i siła oddziaływania uwzględnionych determinant jest ważnym czynnikiem kształtującym wartość klienta<sup>6</sup>. Nie w każdym podejściu są one wyrażone wprost. Poszczególne podejścia podzielono na podstawie kryterium formy występowania w nich determinant wartości klienta (wprost albo nie wprost).

## Podejście proste

W tym podejściu determinanty wartości klienta nie są wyrażone wprost. Fakt ich istnienia można ustalić na podstawie wniosków płynących z analizy relacji między poszczególnymi miarami użytymi w modelach w tym podejściu. Przykładowo, jeśli w wyniku pomiaru okaże się, że występuje silna pozytywna korelacja pomiędzy stopą utrzymania klienta a jego wartością, wtedy jedną z determinant branych pod uwagę przy konstruowaniu strategii maksymalizacji wartości klienta będzie poziom jego satysfakcji.

Pierwszym omówionym modelem jest model S. Gupty, i D. Lehmana<sup>7</sup>. W modelu tym w celu obliczenia przyszłej wartości klienta stosuje się dwie miary: średnią przewidywaną marżę z każdego klienta oraz przewidywaną stopę utrzymania klienta. Zakłada się, że przy stałej stopie utrzymania, średnia marża może być stała albo rosnąca przy stałej stopie wzrostu. Obliczenia zostają dokonane z wykorzystaniem stopy dyskontowej, dzięki czemu otrzymana wartość jest wartością bieżącą. Podstawowy zapis matematyczny wygląda następująco:

$$CLV = m \left( \frac{r}{1 + i - r} \right),$$

gdzie:  $m$  - średnia marża,  $i$  - stopa dyskontowa,  $r$  - stopa utrzymania

W tym modelu dane o klientach służące do obliczenia przeciętnej marży jednostkowej gromadzone są na poziomie całej firmy<sup>8</sup> a następnie dzielone przez całkowitą liczbę aktywnych klientów, co oznacza że otrzymana wartość klienta jest wartością średnią. Również na dane dotyczące utrzymania klientów pozyskuje się poziomie firmy. Sposób zdobywania danych wejściowych jest zatem stosunkowo prosty. Po otrzymaniu średnich wielkości (przeciętna marża oraz przeciętna stopa

<sup>5</sup> V. Kumar, *Zarządzanie wartością klienta*, s. 59.

<sup>6</sup> V. Kumar, G. Morris, *Measuring and Maximizing Customer Equity: a Critical Analysis*, s. 162-163.

<sup>7</sup> S. Gupta, D. Lehmann, J. Stuart, *Valuing Customers*, Journal of Marketing Research, pp. 7-18, February 2004; S. Gupta, D. Lehmann; *Customers as Assets*, Journal of Interactive Marketing, Winner 2003, 17,1.

<sup>8</sup> Wykorzystuje się ogólnodostępne źródła informacji, głównie sprawozdania finansowe.

utrzymania) oraz obliczeniu przyszłej wartości życiowej klientów firmy, można w oparciu o nią podjąć konkretne decyzje dotyczące pozyskania i utrzymania klientów<sup>9</sup>. Determinanty wartości klienta nie są ujęte wprost. Wyboru strategii marketingowej adekwatnej do wyniku pomiaru dokonuje się w oparciu o zależności między wartościami wyrażonymi w formule<sup>10</sup>.

Model ten jest modelem uproszczonym, gdyż zawiera niemal nierealne założenie o stałej marży czy też stałej stopie jej wzrostu. Znajduje ono zastosowanie w sytuacji deficytu informacji o indywidualnych klientach oraz w sytuacji formułowania strategii marketingowych na poziomie klientów całej firmy.

Drugim modelem jest model P. Bergera oraz N. Nasr<sup>11</sup>. Wykorzystane w nim miary to przewidywana marża brutto na kliencie, stopa utrzymania klienta oraz wydatki poniesione na jego utrzymanie. Miary te występują w ujęciu rocznym. Zakłada się, że (a) sprzedaż ma miejsce raz do roku, (b) roczne wydatki na utrzymanie klienta, stopa utrzymania oraz marża brutto pozostają stałe w czasie. Obliczenia zostają dokonane z wykorzystaniem stopy dyskontowej, dzięki czemu otrzymana wartość jest wartością bieżącą. Zgodnie z tymi założeniami, zapis matematyczny wygląda następująco:

$$CLV = \left\{ GC \times \sum_{i=0}^n [r^i / (1 + d)^i] \right\} - \left\{ M \times \sum_{i=0}^n [r^{i-1} / (1 + d)^{i-0,5}] \right\},$$

gdzie:  $n$  - długość w latach,  $d$  - roczna stopa dyskontowa,  $M$  - stałe roczne wydatki na utrzymanie klienta,  $r$  - stała roczna stopa utrzymania,  $GC$  - stała przewidywana marża brutto na kliencie

Podobnie jak w modelu Gupty i Lehmana, także i tu istnieje wersja, w której sztywne, pierwotne założenia ulegają rozluźnieniu polegającemu na odrzuceniu założenia o stałości parametrów  $M$ ,  $r$  oraz  $GC$  i przyjęciu, że cykl zakupowy może być krótszy lub dłuższy niż rok.

By dokonać oszacowania wartości klienta w tym modelu niezbędne będą dane dotyczące poziomu wydatków na utrzymanie klienta, znajomość wielkości marży brutto oraz stopy utrzymania. Dane te pozyskiwane są na poziomie całej firmy i tu także efektem obliczeń będzie średnia (przeciętna) wartość życiowa klienta. Również w tym modelu determinanty wartości nie są wyrażone wprost. Wyboru adekwatnej do wyniku pomiaru strategii dokonuje się w oparciu o zależności między

<sup>9</sup> S. Gupta, D. Lehmann; *Customers as Assets*, s 14.

<sup>10</sup> Dla przykładu, stwierdzenie pozytywnej korelacji występującej między wielkością stopy utrzymania a wartością klienta sugeruje wdrożenie strategii z wykorzystaniem działań wzmacniających lojalność klienta, np. podniesieniem współczynnika satysfakcji poprzez rozwój programów partnerskich, które można zaliczyć do specyfiki związanej z działaniami marketingowymi – zob. S. Gupta, D. Lehmann, J. Stuart, *Valuing Customers*, s 17.

<sup>11</sup> P. Berger, N. Nasr, *Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications*, Journal of Interactive Marketing, 12 17-30 (Winter 1998).

wartościami wyrażonymi w formule. Efekt obliczeń – wartość życiowa klienta – wskazuje maksymalny poziom inwestycji w daną strategię na poziomie klienta.<sup>12</sup>

## Podejście złożone

W tym podejściu determinanty wartości klienta ujęte są wprost i mają bezpośredni wpływ na realizację strategii marketingowych zalecanych w oparciu o wykonany pomiar wartości życiowej klienta. Różnica pomiędzy zastosowaniem ich w podejściu prostym a podejściu złożonym polega na tym, że o ile w podejściu prostym ich funkcja sprowadza się do funkcji narzędzia realizacji rekomendowanej strategii, o tyle w podejściu złożonym mają bezpośredni wpływ na kształt tych strategii i są ujęte w formułach matematycznych<sup>13</sup>.

Pierwszym modelem omówionym w ramach tego podejścia jest model R. Blattberga, G. Getza i J. Thomas<sup>14</sup>. Jest on oparty na cyklu życia klienta, a kapitał klientów liczy się jako sumę wartości z pozyskania klienta, z jego utrzymania oraz ze sprzedaży dodatkowej. Te trzy elementy stanowią oś strategii maksymalizacji kapitału klientów zaproponowanej przez autorów. Miary kapitału klientów w tym modelu stanowią szacowane wartości dotyczące każdego z wymienionych elementów na poziomie segmentu klientów i zostały przedstawione w zapisie matematycznym. Miary te dotyczą zatem zwrotu z pozyskania klientów, utrzymania klientów oraz ze sprzedaży dodatkowej, przy założeniu zmiennych w czasie: marży, stopy utrzymania oraz prawdopodobieństwa pozyskania nowych klientów dla każdego segmentu. Obliczeń dokonuje się z wykorzystaniem stopy dyskontowej, dzięki czemu otrzymana wartość jest wartością bieżącą. Formuła matematyczna wynikająca z tych założeń służy do obliczania całkowitego kapitału klientów w segmencie i wygląda następująco:

$$CE(t) = \sum_{i=0}^I \left[ N_{i,t} \alpha_{i,t} (S_{i,t} c_{i,t}) - N_{i,t} B_{i,a,t} + \sum_{k=1}^{\infty} N_{i,t} \alpha_{i,t} \left( \prod_{i=1}^k p_{i,t} + k \right) \right] x (S_{i,t} + k - c_{i,t} + k - B_{i,r,t+k} - B_{i,A,O,t+k}) \left( \frac{1}{1+d} \right)^k$$

gdzie:  $CE(t)$  - wartość kapitału klientów,  $N(i,t)$  - liczba potencjalnych klientów w czasie  $t$  w segmencie  $i$ ,  $\alpha(i,t)$  - prawdopodobieństwo pozyskania,  $p(i,t)$  - prawdopodobieństwo utrzymania

<sup>12</sup> Dla przykładu, obliczono, że spadek rocznej stopy utrzymania z 90% do 80% skutkuje spadkiem wskaźnika CLV o 37%. Z tego wynika, że należy położyć nacisk na te działania, które sprzyjają utrzymywaniu klientów, np. na wdrożenie czy też rozwój instrumentów lojalnościowych, które można zaliczyć do determinant dotyczących specyfiki wymiany i działań marketingowych – zob. P. Berger, N. Nasr, *Customer Lifetime Value*, s. 24.

<sup>13</sup> Choć nie są tam ujęte wszystkie determinanty, to stopień szczegółowości elementów formuł występujących w podejściu złożonym decyduje o ich bliższym powiązaniu z determinantami niż w podejściu prostym.

<sup>14</sup> R. Blattberg, G. Getz i J. Thomas, *Klient jako kapitał. Budowa cennego majątku relacji z klientem i zarządzanie nim*, MT Biznes, Konstancja-Jeziorna, 2004.

w czasie  $t$  dla klienta w segmencie  $i$ ,  $B(i,a,t)$  - koszty marketingowe na potencjalnego klienta ( $N$ ) w czasie  $t$  w segmencie  $i$ ,  $B(i,r,t)$  - koszty marketingowe w czasie  $t$  dla utrzymanych klientów z segmentu  $i$ ,  $B(i,A,O,t)$  - koszty marketingowe w czasie  $t$  dla sprzedaży dodatkowej w segmencie  $i$ ,  $d$  - stopa dyskontowa,  $S(i,t)$  - sprzedaż produktów/usług oferowanych przez firmę w czasie  $t$  dla segmentu  $i$ ,  $c(i,t)$  - koszt dóbr w czasie  $i$  dla segmentu  $i$ ,  $I$  - liczba segmentów,  $i$  - oznaczenie segmentu

W ramach każdego z elementów modelu można wyróżnić szereg determinant mających wpływ na wartość klienta w obszarze pozyskania, utrzymania i sprzedaży dodatkowej. Determinanty te zostały przedstawione w poniższej tabeli.

**Tabela 1.** Determinanty wartości klienta w modelu Blattberga, Getza i Thomas

Kapitał pozyskania klienta	Kapitał utrzymania klienta	Kapitał sprzedaży dodatkowej
– wybór (namierzanie) właściwych klientów	– mechanizmy lojalności	– relacje pomiędzy dostawcą a klientem
– świadomość istnienia produktu	– łatwość zakupu	– koszty sprzedaży dodatkowej
– pozycjonowanie produktu	– obsługa klienta	– komplementarność produktów firmy
– zakup próbny	– jakość produktu na tle oczekiwań klienta	
– doświadczenie użytkownika	– unikalność produktu	
– satysfakcja użytkownika	– odpowiedniość produktu	
– odpowiednia polityka cenowa	– łatwość odejścia od dostawcy	

źródło: opracowanie własne na podstawie R. Blattberg, G. Getz i J. Thomas, *Klient jako kapitał*, s. 61-191

Zaprezentowane determinanty służą do realizacji strategii maksymalizacji kapitału klientów w trzech wymienionych obszarach. Za ich pomocą tworzone są taktyki, wykorzystywane w celu zwiększania wielkości tych miar, które sprzyjają maksymalizacji kapitału klienta i zmniejszaniu tych, które jej szkodzą<sup>15</sup>.

Drugim modelem przedstawionym w ramach podejścia złożonego, jest model R. Rusta, K. Lemon i V.A. Zeithaml<sup>16</sup>. Elementami tworzącymi wartość klienta w tym podejściu są: kapitał oferty dla klienta, kapitał utrzymania (relacji) z klientem i kapitał marki<sup>17</sup>. Cechą charakterystyczną

<sup>15</sup> Dla przykładu, w ramach strategii pozyskiwania klienta stosuje się model *ACTMAN*, w którym wyodrębnia się sześć zasadniczych elementów, którymi firma może zarządzać w celu zwiększenia wydajności i skuteczności tej strategii. Elementy te zostały zaprezentowane w tabeli 1. Szczegółowe informacje dotyczące modelu *ACTMAN* zostały zaprezentowane na stronie [http://www.customerequity.com/ce\\_in\\_depth/acquisition.html](http://www.customerequity.com/ce_in_depth/acquisition.html) (dostęp 16 marca 2011).

<sup>16</sup> R.T. Rust, K.N. Lemon, V.A. Zeithaml, *Return on marketing: using customer equity to focus marketing strategy*, Journal of Marketing, 2004, 68, 109-127 (January 2004); R.T. Rust, V.A. Zeithaml, K.N. Lemon, *Driving Customer Equity*, The Free Press, New York, 2000.

<sup>17</sup> R.T. Rust, V.A. Zeithaml, K.N. Lemon, *Driving Customer Equity*, s. 64.

tego modelu jest to, że pomiar dokonywany jest na próbie klientów a jego wyniki są przenoszone na populację klientów na poziomie firmy. Miary występujące w tym podejściu zostały przedstawione w zapisie matematycznym i występują przy założeniu, że klienci w próbie reprezentują pełną bazę klientów firmy. Obliczenia średniej wartości klienta zostają dokonane z wykorzystaniem stopy dyskontowej, dzięki czemu otrzymana wartość jest wartością bieżącą. Formuła matematyczna wygląda następująco:

$$CLV_{t,j} = \sum_{t=0}^{T_{ij}} \frac{1}{(1 + d_j)^{t/f_i}} V_{i,j,t} \pi_{i,j,t} B_{i,j,t} ,$$

gdzie:  $T_{ij}$  - liczba zakupów klienta  $i$  w określonym czasie,  $d(j)$  - stopa dyskontowa,  $f(i)$  - przeciętna liczba zakupów klienta  $i$  dokonana w określonym czasie (np. roku),  $V_{i,j,t}$  - przewidywana wolumen marki  $j$  zakupionej przez klienta  $i$  w zakupie  $t$ ,  $\pi_{i,j,t}$  - przewidywana marża klienta  $i$  dla jednostki marki  $j$  w zakupie  $t$ ,  $B_{i,j,t}$  - prawdopodobieństwo, że klient  $i$  zakupi markę  $j$  w zakupie  $t$

Determinantami wartości w tym podejściu będą bezpośrednio wszystkie z wymienionych wyżej rodzajów kapitału (kapitał wartości, kapitał marki i kapitał utrzymania). W tabeli 2 zaprezentowano szczegółową kompozycję czynników mających wpływ na wartość klienta.

**Tabela 2** Determinanty wartości klienta w modelu R. Rusta, K.N. Lemon, V.A. Zeithaml

Kapitał wartości	Kapitał marki	Kapitał utrzymania
– całkowita jakość	– znajomość marki	– uczestnictwo w programach lojalnościowych
– konkurencyjność cenowa	– postawa wobec marki	– specjalne traktowanie
– wygoda	– etyka korporacyjna	– programy partnerskie
		– programy oparte na budowaniu wiedzy

źródło: opracowanie własne na podstawie R.T. Rust, V.A. Zeithaml, K.N. Lemon, *Driving Customer Equity*, s. 67-115; V. Kumar, G. Morris, *Measuring and Maximizing Customer Equity*, s. 163

Mając do wyboru tak skonstruowany zestaw determinant, należy określić, które z nich są najważniejsze dla kluczowych klientów firmy i skoncentrować się na ich rozwoju<sup>18</sup>.

Trzecim modelem przedstawionym w ramach podejścia złożonego jest model V. Kumara<sup>19</sup>. Z punktu widzenia zastosowanego kryterium systematyzacji, podejście to jest podejściem najbardziej rozbudowanym.

<sup>18</sup> Autorzy określają sytuacje, w których poszczególne zbiory determinant będą miały największe zastosowanie. I tak, wykorzystanie strategii maksymalizacji kapitału wartości jest adekwatne na rynku, na którym istnieje duże zróżnicowanie produktowe w ramach oferowanej kategorii (np. notebooki). Strategia kapitału marki ma znaczenie w sytuacji dóbr szybkozbywalnych (np. napoje), a strategia utrzymania (relacji) na rynku, na którym duże znaczenie mają wspólnoty klientów (np. Harley-Davidson)

W tym modelu oblicza się wartość każdego klienta z osobna. Robi się to na podstawie jego prognozowanej aktywności w przyszłości. Miary, wobec których dokonuje się predykcji to (a) marża na kliencie, (b) jednostkowy koszt marketingowy, (c) liczba kontaktów z klientem, oraz (d) częstotliwość zakupów klienta w danym okresie pomiaru (np. w ciągu roku). Ogólna formuła matematyczna wygląda następująco:

$$CLV_i = \sum_{y=1}^{T_i} \frac{CM_{i,y}}{(1+r)^{y/frequency}} - \sum_{l=1}^n \frac{\sum_m c_{i,m,l} \times x_{i,m,l}}{(1+r)^{l-1}},$$

gdzie:  $CLV(i)$  - wartość klienta  $i$ ,  $CM(i,y)$  - przewidywana marża klienta  $i$  w okazji zakupowej  $y$ ,  $r$  - stopa dyskontowa,  $c(i,m,l)$  - jednostkowy koszt marketingowy klienta  $i$  w kanale  $m$  w roku  $l$ ,  $x(i,m,l)$  - liczba kontaktów z klientem  $i$  w kanale  $m$  w roku  $l$ ,  $frequency(i)$  - przewidywana częstotliwość zakupów klienta  $i$ ,  $n$  - liczba lat dla prognozy,  $T(i)$  - przewidywana liczba zakupów klienta  $i$  do końca planowanego okresu

Ponieważ ten model z założenia służy do pomiaru wartości każdego indywidualnego klienta z osobna, łatwo dokonać identyfikacji determinant wartości klienta jako czynników mających bezpośredni wpływ na zastosowane miary<sup>20</sup>. Przykładowo, na częstotliwość zakupów będą miały wpływ takie determinanty jak rodzaj kanału komunikacji z klientem (czynnik będący pod kontrolą dostawcy) czy stopień zaangażowania klienta i jego przeszłe zachowanie (czynniki będące pod kontrolą klienta)<sup>21</sup>. Mając informacje dotyczące tych czynników, można za pomocą osobnych modeli prognostycznych oszacować wielkość poszczególnych miar (np. częstotliwości zakupów czy poziomu jednostkowych kosztów marketingowych) i w ten sposób zbadać wpływ każdej z nich na końcową wartość klienta<sup>22</sup>. Model ten stanowi podstawę do optymalizacji alokacji zasobów marketingowych pomiędzy różnych klientów, do selekcji klientów, analizy sekwencji zakupowych oraz do pozyskiwania właściwych klientów<sup>23</sup>. W tabeli 3 zaprezentowano zestawienie determinant wartości klienta wykorzystywanych w omawianym modelu.

<sup>19</sup> V. Kumar, G. Morris, *Measuring and maximizing customer equity*, s. 162-166; R. Venkatesan, V. Kumar, *A Customer Lifetime Value: Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy*, Journal of Marketing, 68, (October 2004), 106-125, V. Kumar, *Zarządzanie Wartością Klienta*, s. 53 i dalsze.

<sup>20</sup> Przy założeniu istnienia baz danych o kliencie, pozwalających na tak głęboki stopień ich indywidualizacji.

<sup>21</sup> V. Kumar, G. Morris, *Measuring and Maximizing Customer Equity*, s. 161.

<sup>22</sup> Szczegółowe informacje na temat tworzenia modeli predykcyjnych zob. R. Venkatesan, V. Kumar, *A Customer Lifetime Value: Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy* s. 122-124.

<sup>23</sup> V. Kumar, G. Morris, *Measuring and Maximizing Customer Equity*, s. 161.



Tabela 3 Determinanty wartości klienta w modelu V. Kumara

Częstotliwość zakupów	Marża na kliencie	Koszty marketingowe
<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>upgrading</i></li> <li>– <i>cross-selling</i></li> <li>– komunikacja dwukierunkowa</li> <li>– liczba kontaktów z firmą w danym czasie</li> <li>– liczba kontaktów przez stronę internetową</li> <li>– kategoria produktu</li> <li>– poziom komunikacji przy użyciu kanałów drogowych (np. wizyty przedstawicieli handlowych)</li> <li>– poziom komunikacji przy użyciu kanałów standardowych (np. <i>e-mail</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wielkość zamówienia</li> <li>– rodzaj branży (ryнку)</li> <li>– całkowita komunikacja marketingowa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– poziom komunikacji przy użyciu kanałów drogowych (np. wizyty przedstawicieli handlowych)</li> <li>– poziom komunikacji przy użyciu kanałów standardowych (np. <i>e-mail</i>)</li> <li>– liczba kontaktów z klientem w danym czasie</li> </ul>

źródło: opracowanie własne na podstawie V. Kumar, G. Morris, *Measuring and Maximizing Customer Equity*, s. 163

Rola determinant wartości klienta została wykorzystana w studium przypadku IBM<sup>24</sup>. W przedsiębiorstwie tym przeprowadzono szereg działań mających na celu uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania: (a) którzy klienci powinni stanowić cel działań marketingowych firmy oraz (b) czy jest sposób, by określić wielkość nakładów marketingowych przeznaczonych na ich obsługę? Kluczową determinantą poddaną analizie była liczba kontaktów z klientem w danym czasie. Przetestowano następującą hipotezę: wyższa częstotliwość kontaktu z klientami wartościowymi (o wysokim *CLV*) kosztem zmniejszenia częstotliwości kontaktu z klientami mniej wartościowymi (o niskim *CLV*) przy założeniu podobieństwa innych determinant, przyniesie firmie większą wartość, niż ta, którą do tej pory generowała grupa o niskim *CLV*. Przyjęto następującą kolejność działań:

- pomiar wartości klienta (*CLV*) w celu uzyskania informacji o potencjale klientów, wraz z dokonaniem ich segmentacji na wysoko wartościowych (*high CLV*) i nisko wartościowych (*low CLV*) wśród badanych przedsiębiorstw średniej wielkości (*midmarket*),

<sup>24</sup> V. Kumar, R. Venkatesan, T. Bohling, D. Beckmann, *The Power of CLV: Managing Customer Lifetime Value at IBM*, Marketing Science, Vol. 27, no. 4, July-August 2008, s. 585-599.

- identyfikacja determinant wartości klienta w celu uzyskania możliwości skutecznego wpływu na decyzje klientów,
- ustalenie optymalnej liczby kontaktów z każdym klientem w celu dostarczenia menedżerom informacji o wielkości koniecznych inwestycji,
- stworzenie modelu prognostycznego, pozwalającego z pewnym prawdopodobieństwem odpowiedzieć na pytanie, który produkt zostanie chętnie zakupiony przez którego klienta. Informacja ta jest użyteczna w celu przygotowania adekwatnego komunikatu marketingowego,
- realokacja zasobów marketingowych z segmentu *low CLV* do segmentu *high CLV*,
- realizacja operacyjna przez dział sprzedaży,
- analiza zebranego materiału statystycznego i prezentacja rezultatów,
- wnioski.

Do pomiaru wartości klienta użyto formuły matematycznej będącej konkretyzacją formuły ogólnej stosowanej w tym modelu:

$$CLV_i = \sum_{j=T+1}^{T+36} \frac{(p(Buy_{ij} = 1) \hat{C} M_{ij})}{(1+r)^{j-T}} - \frac{\hat{M} T_{ij} \overline{MC}}{(1+r)^{j-T}},$$

gdzie:  $CLV(i)$ , wartość klienta  $i$ ,  $p(Buy(ij))$  - przewidywane prawdopodobieństwo, że klient  $i$  dokona zakupu w czasie  $j$ ,  $CM(ij)$  - przewidywana marża klienta  $i$  uzyskana w czasie  $j$ ,  $MT(ij)$  - przewidywany poziom kontaktów marketingowych skierowany w stronę klienta  $i$  w czasie  $j$ ,  $MC$  - średni koszt pojedynczego kontaktu marketingowego; w tym studium założono 7 dolarów,  $j$  - jednostka czasu; w tym przypadku miesiąc,  $T$  - oznacza koniec obserwowanej ramy czasowej,  $r$  - miesięczna stopa dyskontowa (w ujęciu rocznym wynosi 15%)

Wielkość wszystkich elementów formuły została policzona w oparciu o użycie formuł szczegółowych przy wykorzystaniu zidentyfikowanych determinant wartości klienta, takich jak wysokość przeszłych wydatków klienta, skłonność do zakupów krzyżowych, częstotliwość zakupów, czas od dokonania ostatniego zakupu oraz częstotliwość kontaktów klienta z firmą. Kluczową determinantą, która została ujęta bezpośrednio w formule, jest liczba kontaktów z klientem wraz z ich kosztem jednostkowym. Dzięki wykorzystaniu tak skonstruowanej formuły, istnieje możliwość wykonywania symulacji polegającej na manipulowaniu daną wielkością w celu oszacowania wpływu jej zmian na wartość indywidualnego klienta.

W efekcie przeprowadzonego studium dokonano segmentacji klientów oraz realokacji środków marketingowych zgodnie z przedstawionymi założeniami. Klientów podzielono na dwie grupy. Pierwszą z nich stanowili klienci, z którymi firma utrzymywała bieżący kontakt, a drugą klienci, z którymi nie utrzymywano kontaktu. Klientów w obu tych grupach podzielono na decyle według kryterium wartości życiowej i zestawiono ze sobą. Zauważono, że klienci z decyla 10 grupy z którą kontaktowano się na bieżąco przedstawiają ujemną wartość dla firmy. Dokonano zatem przesunięcia środków na komunikację marketingową z tego decyla do decyli 1-3 grupy z którą się nie kontaktowano. Tabela 4 przedstawia prezentację tych działań.

**Tabela 4** Realokacja zasobów marketingowych

Decyl	Wartość klientów z którymi nie kontaktowano się do 2004 (\$)	Wartość klientów, z którymi kontaktowano się na bieżąco do 2004 (\$)	Segmentacja
1	350,471	2,124,483	b. wysoka CLV
2	993	125,460	
3	669	43,681	średnia CLV
4	638	23,624	
5	623	17,499	
6	611	13,675	
7	534	10,513	
8	444	8,051	niska CLV
9	369	5,023	
10	80	(35)	

źródło: opracowanie własne na podstawie V. Kumar, R. Venkatesan, T. Bohling, D. Beckmann, *The Power of CLV: Managing Customer Lifetime Value at IBM*, s. 594

Efekty przeprowadzonych działań zaprezentowano w tabeli 5.

**Tabela 5.** Zestawienie przyrostu liczby klientów i wartości przychodu badanych grup

	Klienci utraceni; reaktywowani w 2005	Klienci aktywni w latach 2004 i 2005
Liczba klientów	273	1,827
zmiana w przychodzie (\$)	11.4 mln	7.6 mln
średnia zmiana w przychodzie na klienta (\$)	41.76	4.16

źródło: V. Kumar, R. Venkatesan, T. Bohling, D. Beckmann, *The Power of CLV: Managing Customer Lifetime Value at IBM*, s. 595

Odzyskano 273 klientów, z których przyrost dochodu wyniósł w 2005 roku ponad 11,4 mln dolarów. Dla porównania – przyrost przychodu w grupie klientów obsługiwanych na bieżąco wyniósł jedynie 7,6 mln dolarów przy liczbie klientów 1827, co stanowi ponad dziesięciokrotnie mniej niż

w grupie pierwszej. Uzyskano taki rezultat przy średniej liczbie kontaktów na klienta równej 8.9 (prognozowana to 8.1). Koszty inwestycji wyniosły 120 tysięcy dolarów<sup>25</sup>.

## Konkluzje i sugestie dla przyszłych badań

Determinanty wartości klienta występują w każdym z modeli pomiaru i zarządzania tą wartością, choć w podejściu prostym nie są wyrażone wprost. Ich znajomość jest niezbędna do właściwego budowania strategii marketingowej i maksymalizacji wartości portfela klientów, gdyż są one odzwierciedleniem potrzeb i zachowań klientów a także specyfiki obrotu i działań marketingowych przedsiębiorstwa na danym rynku. Wychodząc z tego założenia, można zauważyć, że:

- właściwa identyfikacja i operacjonalizacja determinant wpływa pozytywnie na skuteczność strategii marketingowych;
- identyfikacja i operacjonalizacja występuje w modelach podejścia złożonego;
- modele podejścia złożonego są z tego punktu widzenia bardziej użyteczne jako narzędzia wspierające strategię zarządzania wartością klienta.

Zalety modeli podejścia złożonego (w szczególności modelu umożliwiającego analizę wartości indywidualnego klienta V. Kumara) polegają na możliwości bezpośredniego badania wpływu determinant na przyszłą skuteczność określonej strategii marketingowej. Ponadto, identyfikacja determinant oraz ich zastosowanie w formułach pozwala na skuteczne zarządzanie nimi w celu maksymalizacji wartości klienta. Ma także wpływ na większą precyzję pomiaru CLV i większą adekwatność strategii marketingowych do określonej sytuacji. Można zatem stwierdzić, że dokonywanie pomiaru wartości klienta oraz tworzenie i wdrażanie strategii zarządzania tą wartością, w większym stopniu zaspokajają potrzeby przedsiębiorstwa, kiedy są wykonywane przez pryzmat zidentyfikowanych determinant (podejście złożone) niż bez uwzględnienia tego kontekstu (podejście proste).

We współczesnej literaturze podkreśla się znaczenie klienta jako najcenniejszego aktywu przedsiębiorstwa<sup>26</sup>. Ze względu na fakt, że w obszarze determinant zarządzania wartością klienta badania prowadzi się głównie w postaci studiów przypadku (*case study*), zasadne jest ich dalsze prowadzenie jako powtarzalnych eksperymentów w celu dokonania replikacji wyników<sup>27</sup>. Celem

<sup>25</sup> 95 tysięcy to koszt kontaktów marketingowych, a 25 tysięcy to koszt stworzenia modelu.

<sup>26</sup> B. Dobiegała-Korona, *Klient kapitałem przedsiębiorstwa*, w: *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, red. B. Dobiegała-Korona, A. Herman, Difin, Warszawa, 2004; B. Dobiegała-Korona, *Budowa kapitału klienta*, w: *Value Based Management. Koncepcje, narzędzia, przykłady*, red. A. Szablewski, K. Pniewski, B. Bartoszewicz, Poltext, Warszawa 2008, s. 237-264; zob. także A. Szablewski, *Kapitał Klienta*, w: *Metody wyceny spółki. perspektywa klienta i inwestora*, red. M. Panfil, A. Szablewski Poltext, Warszawa 2006, s. 57-58; V. Kumar, D. Shah, *Expanding the Role of Marketing: From Customer Equity to Market Capitalization*, Journal of Marketing, Vol. 73 (November 2009), 119-136.

<sup>27</sup> J. Rowley, *Using Case Studies in Research*, Management Research News, 2002, Vol. 25, No 1, s. 16-27.

przyszłych badań może być potwierdzenie zamieszczonej we wstępie tezy wyjściowej zgodnie z zasadami replikacji logicznej, co będzie miało istotne znaczenie dla rozważań dotyczących budowania wartości klienta, a co za tym idzie, wartości współczesnego przedsiębiorstwa.

### **1. Książki:**

Blattberg R., Getz G., Thomas J., *Klient jako kapitał. Budowa cennego majątku relacji z klientem i zarządzanie nim*, MT Biznes, Konstancin-Jeziorna, 2004

Kumar V., *Zarządzanie wartością klienta*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010

Rust R.T., Zeithaml V.A., Lemon K.N., *Driving Customer Equity*, The Free Press, New York 2000

### **2. Opracowania w publikacjach zwartych**

Dobiegała-Korona B., *Budowa kapitału klienta*, w: *Value Based Management. Koncepcje, narzędzia, przykłady*, red. Szablewski A., Pniewski K., Bartoszewicz B, Poltext, Warszawa 2008

Dobiegała-Korona B., *Klient kapitałem przedsiębiorstwa*, w: *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, red. Dobiegała-Korona B., A. Herman Difin, Warszawa 2004

Dobiegała-Korona B., [w druku], *Wycena wartości klienta*

Doligalski T., *Wartość a rentowność klienta*, w: *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, red. Dobiegała-Korona B., Doligalski T., Poltext, Warszawa 2010

Szablewski A., *Kapitał klienta*, w: *Metody wyceny spółki. perspektywa klienta i inwestora*, red. Panfil M., Szablewski A., Poltext, Warszawa 2006

### **3. Artykuły w czasopismach**

Berger P., Nasr N., *Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications*, Journal of Interactive Marketing, 12 17-30 (Winter 1998)

Gupta S., Lehmann D., *Customers as Assets*, Journal of Interactive Marketing, Winner 2003, 17,1

Gupta S., Lehmann D., Stuart J., *Valuing Customers*, Journal of Marketing Research, pp. 7-18, February 2004

Kumar V., Shah D., *Expanding the Role of Marketing: From Customer Equity to market Capitalization*, Journal of Marketing, Vol. 73 (November 2009), 119-136

Kumar V., Morris G., *Measuring and maximizing customer equity: a critical analysis*, Journal of the Academy of Marketing Science (2007) 35: 157-171

Kumar V., Venkatesan R., Bohling T., Beckmann D., *The Power of CLV: Managing Customer Lifetime Value at IBM*, Marketing Science, Vol. 27, no. 4, July-August 2008, s. 585-599

Rowley J., *Using Case Studies in Research*, Management Research News, 2002, Vol. 25, No 1, 16-27

Rust R.T., Lemon K.N., Zeithaml V.A., *Return on marketing: using customer equity to focus marketing strategy*, Journal of Marketing, 2004, 68, 109-127 (January 2004)

Venkatesan R., Kumar V., *A Customer Lifetime Value: Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy*, Journal of Marketing, 68, (October 2004), 106-125

#### 4. Źródła internetowe

[http://www.customerequity.com/ce\\_in\\_depth/acquisition.html](http://www.customerequity.com/ce_in_depth/acquisition.html) (dostęp 16 marca 2011)

<http://www.doligalski.net/pomiar-wartosci-klienta/> (dostęp 16 marca 2011)

#### **THE ANALYSIS OF APPROACHES TO THE CUSTOMER LIFETIME VALUE MANAGEMENT. SYSTEMATIZATION ATTEMPT.**

The study deals with the systematization of approaches to the customer lifetime value. The form of appearance of the customer lifetime value drivers in these approaches is used as a criterion. A simple approach is characterized by the drivers indirect appearance, and in complex approach they are directly presented and have a direct impact on the creation and realization of the marketing strategy. Arguments for greater usefulness of the second approach are stated.