

Przemysław Tomczyk

Zarządzanie wartością klienta. Od koncepcji do wyników przedsiębiorstwa

Streszczenie

W niniejszym artykule zbudowano teoretyczny model zależności między zarządzaniem wartością klienta a wynikami przedsiębiorstwa. Sformułowano także rekomendacje dotyczące prowadzenia badań empirycznych, których celem będzie weryfikacja modelu, oraz przedstawiono przewidywane wyniki tych badań.

Słowa kluczowe: wartość klienta, zarządzanie wartością klienta, wyniki przedsiębiorstwa

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwo konkuruje na wielu rynkach (rynek kapitału, pracowników, klientów, dostawców itd.). We współczesnej gospodarce coraz większego znaczenia nabiera rywalizacja na rynku klientów¹. Wynika to z faktu rosnącej presji konkurencyjnej oraz rozwoju technik informatycznych, umożliwiających gromadzenie, przetwarzanie i wykorzystywanie informacji o kliencie. W branżach, które znajdują się w trzeciej fazie życia produktu (nasylenie rynku), jest zauważalna zmiana strategii biznesowej, polegająca na wprowadzeniu nowego sposobu zarządzania marketingowego. Koncentracja na procesach zarządczych

¹ B. Dobiegała-Korona, *Klient kapitałem przedsiębiorstwa*, w: *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, red. B. Dobiegała-Korona, A. Herman, Difin, Warszawa 2006, s. 85.

opartych na produktach jest zastępowana koncentracją na procesach opartych na relacjach z klientem². Zmiana ta wymaga zastosowania odpowiednich działań marketingowych. Ich definicje można odnaleźć w koncepcji marketingu relacji, której istotą jest przesunięcie punktu ciężkości z realizacji poszczególnych transakcji z klientem na rzecz budowania trwałych relacji z klientem w celu jego utrzymania w długim okresie³. Koncepcja ta ma jednak istotny mankament, a mianowicie często nie uwzględnienia się w niej wartości tej relacji dla przedsiębiorstwa⁴. Nie określając precyzyjnie tej wartości i jej determinant, nie można mówić o skutecznym jej maksymalizowaniu. Tę słabą stronę redukuje koncepcja zarządzania wartością klienta.

W światowym dorobku naukowym istnieją opracowania poświęcone problematyce relacji między wartością klienta a wynikami przedsiębiorstwa. Problem ten jest badany w konwencji analizy przypadków⁵ bądź w konwencji teoretycznej⁶. **Zauważalny jest niemal zupełny brak badań ilościowych, w których zbadano by zależność między tymi zmiennymi.** Wyjątkami są badania, których autorami są M. Bruhn, D. Georgi oraz K. Handwich⁷, a także badania prowadzone pod kierunkiem B. Dobiegała-Korony⁸. Należy zaznaczyć, że pierwsze z wymienionych

² Na podstawie wywiadów przeprowadzonych w branży telekomunikacyjnej, branży wydawniczej, branży dostawców oprogramowania biznesowego oraz w bankowości. Zob. także: B. Dobiegała-Korona, *Wycena klienta*, w: *Wycena przedsiębiorstwa. Od teorii do praktyki*, red. M. Panfil, A. Szablewski, Poltext, Warszawa 2011, s. 522.

³ A. Sagan, *Marketing relacyjny*, <http://www.statsoft.pl/czytelnia/marketing/relacyjny.pdf> [dostęp 29.02.2012]. Podobnie istota marketingu relacji jest przedstawiona w szeregu definicji cytowanych przez J. Otto – zob. J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 40 i n.

⁴ Inaczej zob. M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne, *Relationship Marketing. Creating Shareholder Value*, Elsevier Ltd, Oxford 2002.

⁵ Zob. m.in. S. Gupta, D. Lehmann, *Customers as Assets*, „Journal of Interactive Marketing” 2003, vol. 17, no. 1 (Winter), s. 9–24; S. Gupta, D. Lehmann, *Managing Customers as Investments*, Wharton School Publishing, Upper Saddle River 2005; S. Gupta, D. Lehmann, J. Stuart, *Valuing Customers*, „Journal of Marketing Research” 2004, February, s. 7–18; V. Kumar, D. Shah, *Expanding the Role of Marketing: From Customer Equity to market Capitalization*, „Journal of Marketing” 2009, vol. 73 (November), s. 119–136.

⁶ Zob. m.in.: M. Bauer, M. Hammerschmidt, M. Braehler, *The Customer Lifetime Value Concept and its Contribution to Corporate Valuation*, „Yearbook of Marketing and Consumer Research” 2003, no. 1, s. 47–67; M. Bauer, M. Hammerschmidt, *Customer-based corporate valuation. Integrating the concepts of customer equity and shareholder value*, „Management Decision” 2005, vol. 43 no. 3, s. 331–348.

⁷ M. Bruhn, D. Georgi, K. Handwich, *Customer Equity Management as Formative Second-order Construct*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.01.016>

⁸ *Zarządzanie wartością klienta w przedsiębiorstwach w Polsce*, red. B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.

badania odnoszą się do bliżej niezdefiniowanych wyników ogólnych, a drugie – do sposobu liczenia wyniku finansowego. Stworzenie teoretycznego modelu ilustrującego te zależności, a następnie przetestowanie go w badaniu empirycznym może zatem stanowić oryginalny wkład do nauki, i dlatego jest celem niniejszej pracy. W pierwszej części artykułu zaprezentowano istotę koncepcji zarządzania wartością klienta oraz zidentyfikowano jej elementy składowe, co z kolei umożliwiło stworzenie modelu tej koncepcji. Następnie przedstawiono istotę pomiaru wyników przedsiębiorstwa i typologię wskaźników marketingowych i finansowych. W trzeciej części zaprezentowano teoretyczny model zależności występujących między zarządzaniem wartością klienta a wynikami przedsiębiorstwa. Na koniec sformułowano rekomendacje dotyczące badań empirycznych oraz ich przewidywane wyniki.

1. Zarządzanie wartością klienta

1.1. Istota zarządzania wartością klienta

Koncepcja zarządzania wartością klienta wywodzi się bezpośrednio z marketingu relacji⁹ i stanowi przejaw odejścia od zarządzania portfelem produktów na rzecz zarządzania portfelem klientów¹⁰.

W języku polskim pojęcie klienta oznacza osobę lub organizację dokonującą zakupu produktu lub usługi, czyli podmiot, który płaci¹¹. Polski termin „klient” jest zatem równoznaczny z angielskim terminem *customer*. Oprócz terminu *customer* w języku angielskim występuje także termin *consumer*, oznaczający osobę, która używa produktu lub usługi i w pewnych przypadkach ma wpływ na proces dotyczący ich zakupu¹². Pojęcie to jest równoznaczne z polskim terminem „konsument”. Konstrukcja koncepcji zarządzania wartością klienta ma sens wtedy, kiedy pomiar i maksymalizacja dotyczą jednostki, która decyduje o zakupie i go dokonuje¹³. Zatem w niniejszej pracy **pojęcie klienta oznacza**

⁹ T. Esse, *Securing the Value of Customer Value Management*, „Journal of Revenue and Pricing Management” 2003, vol. 2 no. 2 (May), s. 166–171.

¹⁰ B. Dobiegała-Korona, *Istota i pomiar wartości klienta*, w: *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, red. B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, Poltext, Warszawa 2010, s. 23.

¹¹ M. Strzyżewska, M. Rószkiewicz, *Analizy marketingowe*, Difin, Warszawa 2002, s. 66.

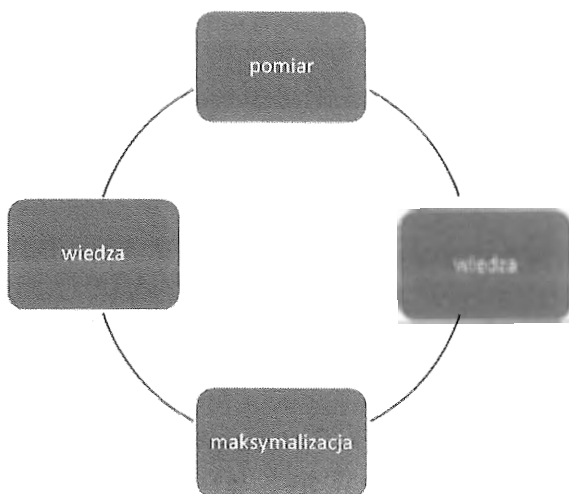
¹² Ibidem.

¹³ Problem złożoności centrów decyzyjnych w przedsiębiorstwach został zniwelowany dzięki traktowaniu przedsiębiorstwa jako całości.

osobę lub organizację dokonującą zakupu produktu lub usługi i jest tożsame z anglojęzycznym terminem *customer*. Dominacja użycie terminu „klient” zamiast „klienci” wynika z identyfikacji klienta jako kategorii pojęciowej.

Wartość (życiowa) klienta to bieżąca wartość wyrażonych w pieniądzu przyszłych korzyści netto wynikających z relacji z klientem¹⁴. Przez **zarządzanie wartością klienta** należy rozumieć kompozycję działań polegających na pomiarze i maksymalizacji tej wartości, realizowanych z wykorzystaniem wiedzy o kliencie¹⁵. Proces zarządzania wartością klienta składa się zatem z trzech elementów. W ujęciu modelowym został on zaprezentowany na rysunku 1.

Rysunek 1. Proces zarządzania wartością klienta



Źródło: opracowanie własne.

Pomiar i maksymalizacja występują w porządku pomiar – maksymalizacja, gdyż nie da się maksymalizować wartości czegoś, czego wartości wcześniej nie

¹⁴ T. Doligalski, *Wartość a rentowność klienta*, w: *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię...*, op.cit., s. 78. W literaturze istnieje szereg definicji wartości klienta, jednak ich istota jest taka sama. Zob. analiza w: P. Tomczyk, *Wartość klienta. Od definicji do formuły*, wpis na blogu Instytutu Zarządzania Wartością SGH, 16.06.2012, <http://www.valuecomesfirst.pl/wartosc-klienta/> [dostęp 17.08.2012].

¹⁵ B. Dobiegała-Korona, P. Tomczyk, *Praktyczne wykorzystanie koncepcji zarządzania wartością klienta. Studium przypadku IBM*, „Handel Wewnętrzny” 2011, listopad–grudzień, s. 5; P. Tomczyk, *Analiza podejść do zarządzania wartością klienta. Próba systematyzacji*, „Zeszyty Naukowe” Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 660, seria „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 72, Szczecin 2011, s. 127–128.

zmierzono¹⁶. Wiedza o kliencie stanowi element, który umożliwia prowadzenie działań w obu tych obszarach. Pomiędzy poszczególnymi elementami występują sprzężenia zwrotne, a sam cykl ma charakter wielokrotnie powtarzanej sekwencji. Sposób pomiaru wartości klienta determinuje rodzaj, ilość i jakość wymaganych informacji, a przebieg działań maksymalizujących wartość klienta dostarcza nowych informacji, które ponownie są wykorzystywane na etapie pomiaru itd. W dalszej części artykułu omówiony został każdy z wymienionych elementów.

1.2. Pomiar wartości klienta

Elementem określającym zarówno rodzaj działań prowadzących do maksymalizacji wartości klienta, jak i rodzaj wiedzy potrzebnej do ich podjęcia jest wartość klienta. Jak piszą P. Verhoef i inni, w koncepcji zarządzania wartością klienta wartość życiowa klienta (ang. *Customer Lifetime Value* – CLV) jest miarą centralną¹⁷. Matematyczną formułę opartą na podstawie zaprezentowanej definicji przedstawiono we wzorze ogólnym zaproponowanym przez T. Doligalskiego¹⁸:

$$CLV = NCF_1 + \frac{NCF_2}{1+i} + \frac{NCF_3}{(1+i)^2} + \frac{NCF_4}{(1+i)^3} + \dots + \frac{NCF_n}{(1+i)^n}, \quad (1)$$

gdzie NCF – przepływy pieniężne netto; i – stopa dyskontowa.

Korzyści netto wynikające z relacji z klientem i wyrażone w wartościach pieniężnych składają się z wpływów oraz korzyści niepieniężnych (korzyści wizerunkowe, informacje, rekomendacje) generowanych przez klienta, pomniejszonych o koszty klienta, takie jak np. wydatki na jego pozyskanie i utrzymanie¹⁹. Wyraz niepodlegający dyskontowaniu (NCF_1) w literaturze oznacza koszty poniesione na pozyskanie klienta w pierwszym okresie.

W niektórych opracowaniach można spotkać rozróżnienie pomiędzy pojęciem wartości życiowej klienta a pojęciem kapitału klientów (ang. *Customer Equity* – CE), które oznacza sumę wartości życiowych wszystkich klientów przedsiębiorstwa lub

¹⁶ B. Dobiegała-Korona, *Wartość klienta*, w: *Metody wyceny spółki: perspektywa klienta i inwestora*, red. M. Panfil, A. Szablewski, Poltext, Warszawa 2006, s. 81–97.

¹⁷ P. Verhoef, J. van Doorn, M. Dorotic, *Customer Value Management: An Overview and Research Agenda*, „Marketing JRM” 2007, no. 2, s. 52.

¹⁸ T. Doligalski, op.cit, s. 78.

¹⁹ Ibidem.

danego segmentu (Dobiegała-Korona²⁰; Doligalski²¹, Kumar²²; Persson i Ryals²³; Dreze i Bonfrer²⁴; Gupta, Hanssens, Hardie, Kahn, Kumar, Lin, Ravishanker, Sriram²⁵; Rust, Lemon, Narayandas²⁶; Blattberg, Getz i Thomas²⁷). Pojęcie to jest równoznaczne z pojęciem wartości portfela klientów²⁸.

1.3. Maksymalizacja wartości klienta

W celu operacjonalizacji elementu maksymalizacji wartości klienta została wykorzystana koncepcja cyklu życia klienta, opisana w pracach R. Blattberga, G. Getza i J. Thomas²⁹ oraz J. Villanueva i D. Hanssens³⁰. Klient generuje strumienie wartości od momentu jego pozyskania przez przedsiębiorstwo aż do momentu zakończenia relacji³¹. Cykl życia klienta to podstawowa konstrukcja

²⁰ B. Dobiegała-Korona, *Budowa kapitału klienta*, w: *Value Based Management. Koncepcje, narzędzia, przykłady*, red. A. Szablewski, K. Pniowski, B. Bartoszewicz, Poltext, Warszawa 2008, s. 264.

²¹ T. Doligalski, op.cit., s. 74.

²² V. Kumar, *Zarządzanie wartością klienta*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010, s. 46.

²³ A. Persson, L. Ryals, *Customer Assets and Customer Equity: Management and Measurement Issues*, „Marketing Theory” 2010, no. 10(4), s. 419.

²⁴ X. Dreze, A. Bonfrer, *Moving from Customer Lifetime Value to Customer Equity*, „Quantitative Marketing and Economics” 2009, no. 7, s. 290.

²⁵ S. Gupta, D. Hanssens, B. Hardie, W. Khan, V. Kumar, N. Lin, N. Ravishanker, S. Sriram, *Modeling Customer Lifetime Value*, „Journal of Service Research” 2006, vol. 9, no. 2 (November), s. 139.

²⁶ R. Rust, K. Lemon, D. Narayandas, *Customer Equity Management*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2005, s. 144.

²⁷ R. Blattberg, G. Getz, J. Thomas, *Klient jako kapitał*, MT Biznes, Konstancin-Jeziorna 2004, s. 55.

²⁸ T. Doligalski, op.cit., s. 74.

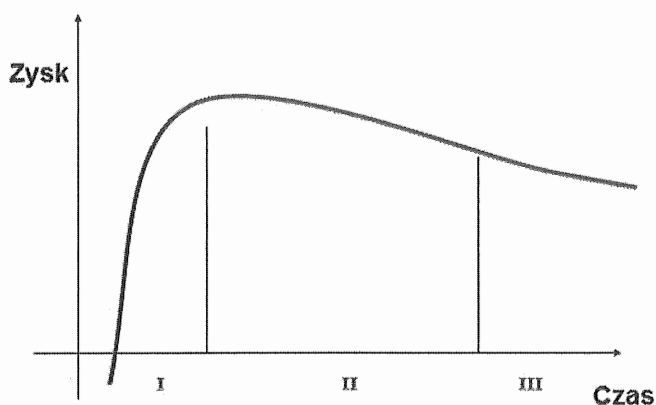
²⁹ R. Blattberg, G. Getz, J. Thomas, op.cit., s. 153–190.

³⁰ J. Villanueva, D. Hanssens, *Customer Equity: Measurement, Management and Research Opportunities*, „Foundations and Trends In Marketing” 2007, vol. 1, no. 1, s. 5. Odmiennie podejście do maksymalizacji wartości klienta prezentują R. Rust, K. Lemon oraz D. Narayandas. Centralną kategorię ich podejścia stanowi wartość dla klienta jako czynnik determinujący jego wartość życiową. Na wartość tę składają się: wartość oferty (ang. *Value Equity*), wartość marki (ang. *Brand Equity*) oraz wartość relacji z klientami (ang. *Relationship Equity*). Na ten temat zob.: R. Rust, K. Lemon, D. Narayandas, *Customer Equity Management*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2005, s. 23; R. Rust, V. Zeithaml, K. Lemon, *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*, The Free Press, New York 2000. Wydaje się jednak, że podejście oparte na cyklu życia klienta jest podejściem bardziej uniwersalnym, a zatem mogącym znaleźć zastosowanie w większej liczbie przedsiębiorstw.

³¹ W pewnych przypadkach także potencjalny klient generuje strumienie wartości do przedsiębiorstwa. Ma to miejsce wtedy, kiedy przekazuje on informacje, które wykorzystane w przedsiębiorstwie powodują wzrost wartości strumieni finansowych generowanych przez obecnych klientów.

umożliwiająca analizę możliwości maksymalizacji wartości klienta godnie z sekwencją: pozyskanie klienta – utrzymanie klienta – zakończenie relacji z klientem. Dodatkowo niektórzy autorzy wyróżniają osobne strategie dotyczące etapu sprzedaży dodatkowej (rozwoju relacji z klientem)³². Ze względu na tożsamość czasową działań związanych z utrzymaniem klienta i sprzedażą dodatkową oba te elementy zostały ujęte w jednym etapie. Na wykresie 1 zaprezentowano model cyklu życia klienta.

Wykres 1. Cykl życia klienta



I – etap pozyskania klienta

II – etap utrzymania klienta oraz rozwój relacji z klientem

III – etap zamykania relacji z klientem

Źródło: opracowanie własne na podstawie: V. Kumar, *Zarządzanie wartością klienta*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010, s. 22.

Na pierwszym etapie cyklu życia klienta (etapie pozyskania) przedsiębiorstwo koncentruje się na pozyskaniu tych klientów, którzy – w ocenie przedsiębiorstwa – będą przynosili największe zyski w przyszłości³³. Występujący w tym okresie koszt pozyskania klienta powoduje, że do momentu dokonania pierwszego zakupu wartość klienta z reguły jest ujemna. Na drugim etapie cyklu przedsiębiorstwo podejmuje szereg działań związanych z utrzymaniem klienta i zwiększaniem jego wartości, m.in. przez zarządzanie sprzedażą dodatkową (utrzymanie i rozwój

³² R. Blattberg, G. Getz, J. Thomas, op.cit., s. 153–190.

³³ V. Kumar, op.cit., s. 165–177.

klienta)³⁴. Na trzecim etapie (zamykanie relacji z klientem) przedsiębiorstwo próbuje zapobiec odpływowi wartościowych klientów bądź zminimalizować koszty związane z ich odejściem³⁵. Na każdym etapie cyklu życia klienta można wyróżnić szereg działań podejmowanych w celu maksymalizacji jego wartości.

1.3.1. Zarządzanie pozyskaniem klienta

Z perspektywy zarządzania wartością klienta, pozyskanie klienta (ang. *Customer Aqisition*) można zdefiniować następująco: **ogół działań zmierzających do zawarcia transakcji z danym klientem, jako optymalny z perspektywy budowania z nim długookresowych, zyskowych relacji.**

W ramach zarządzania pozyskaniem klienta można wyróżnić szereg działań zarządczych, pozwalających na maksymalizację wartości klienta. Działaniem wynikającym z idei maksymalizacji wartości portfela klientów jest pozyskanie selektywne³⁶. W działaniu tym zakłada się, że nie każdy potencjalny klient jest wart pozyskania z powodu ryzyka wystąpienia przyszłych przepływów pieniężnych, jakie ze sobą niesie. W kontekście formuły pomiaru wartości życiowej klienta można przyjąć, że każdego klienta należy pozyskiwać dopóty, dopóki jego zdyskontowana wartość przekracza koszty jego pozyskania³⁷.

V. Kumar jako jeden z elementów etapu zarządzania pozyskaniem klienta wymienia i opisuje proces równoważenia pozyskania i utrzymania klientów³⁸, z którym wiąże się problem perspektywy krótko- i długoterminowej. Zwrócili na to uwagę J. Thomas, W. Reinartz i V. Kumar w artykule *Getting the Most of All Your Customers*³⁹. Z badania, które przeprowadzili, wynika, że dążenie do osiągnięcia krótkoterminowego zysku, przez pozyskiwanie klientów łatwych do pozyskania (tańszych), jest mniej opłacalne dla przedsiębiorstwa niż dążenie do osiągnięcia długoterminowego zysku, przez pozyskiwanie klientów trudniejszych do pozyskania (droższych), lecz łatwiejszych do utrzymania. W związku z tym istotne jest dokonywanie segmentacji klientów na podstawie kryterium wartości

³⁴ Na ten temat zob. R. Blattberg, G. Getz, J. Thomas, op.cit., s. 115–190.

³⁵ V. Kumar, op.cit., s. 118.

³⁶ R. Blattberg, G. Getz, J. Thomas, op.cit., s. 72 i n.; S. Gupta, D. Lehmann, *Managing Customers...*, op.cit., s. 63; L. Ryals, *Managing Customer Profitability*, John Wiley & Sons, West Sussex 2006, s. 279.

³⁷ R. Blattberg, G. Getz, J. Thomas, op.cit., s. 73.

³⁸ V. Kumar, op.cit., s. 165–177.

³⁹ J. Thomas, W. Reinartz, V. Kumar, *Getting the Most of All Your Customers*, „Harvard Business Review” 2004, July–August, s. 116–123.

w długim i krótkim okresie przy uwzględnieniu prognozowanego czasu trwania relacji.

Prowadzenie wymienionych wyżej działań wymaga aktywnego poszukiwania i analizy informacji o kliencie w celu prawidłowej identyfikacji jego potrzeb i zachowań. Dzięki tym informacjom możliwa będzie także ocena prawdopodobieństwa pozyskania danego klienta.

1.3.2. Zarządzanie utrzymaniem i rozwojem relacji z klientem

Z perspektywy zarządzania wartością klienta, jako procesu opartego na budowaniu długookresowych, zyskowych relacji z nim, utrzymanie klienta (ang. *Customer Retention*) można zdefiniować jako **ogół działań prowadzących do dokonania ponownego zakupu przez klienta w ustalonym okresie**⁴⁰. Elementem tego etapu jest rozwój relacji z klientem. Przez rozwój relacji z klientem należy rozumieć **ogół działań, których celem jest wzrost wartości pozyskanego klienta przez sprzedaż dodatkową i działania z nią związane**⁴¹. Sprzedaż dodatkowa to działalność polegająca na sprzedaży dodatkowych produktów i usług aktualnym klientom przedsiębiorstwa⁴². Długość trwania tego okresu zależy od przyjętego horyzontu czasowego pomiaru wartości klienta oraz od zmienności okresów między kolejnymi zakupami⁴³, która określa odstępy czasowe występujące pomiędzy kolejnymi zakupami i wynikające z cyklu ponawiania zakupów dla danej kategorii produktu⁴⁴.

W ramach zarządzania utrzymaniem i rozwojem klienta można wyróżnić szereg działań zarządczych, pozwalających na maksymalizację wartości klienta. Istotą maksymalizacji wartości klienta w obszarze zarządzania jego utrzymaniem i rozwojem jest umiejętność wykorzystania posiadanych o nim informacji⁴⁵ w celu dokonania selekcji klientów wartościowych⁴⁶ oraz podejmowanie na ich podstawie odpowiednich działań.

⁴⁰ R. Blattberg, G. Getz, J. Thomas, op.cit., s. 117.

⁴¹ Ibidem, s. 153–156.

⁴² Ibidem, s. 154.

⁴³ V. Kumar, G. Ramani, T. Bohling, *Customer Lifetime Value Approaches and Best Practice Applications*, „Journal of Interactive Marketing” 2004, Summer, s. 62.

⁴⁴ Na przykład cykl ponawiania zakupów w branży motoryzacyjnej jest krótszy niż w branży telekomunikacyjnej. Nowy samochód kupuje się bowiem rzadziej niż nowy telefon komórkowy.

⁴⁵ Na temat wykorzystywania informacji o kliencie zob. F. Reichheld, A. Dullweber, R. Markey, *Wykorzystywanie informacji zwrotnych od klientów*, „Harvard Business Review Polska” 2010/2011, grudzień–styczeń, s. 158–165.

⁴⁶ L. Ryals, op.cit., s. 289

Podstawą do prowadzenia działań zarządczych są czynniki decydujące o kontynuowaniu zakupów u danego dostawcy. Do czynników tych należą: postrzegana jakość oferty na tle oczekiwań klienta⁴⁷, postrzegana przez klienta wartość oferty⁴⁸, postrzegany poziom obsługi i łatwość zakupu⁴⁹ oraz łatwość odejścia od dostawcy⁵⁰.

V. Kumar w monografii *Zarządzanie wartością klienta*⁵¹ uzależnia rodzaj i poziom komunikacji marketingowej od poziomu wartości klienta⁵². R. Blattberg, G. Getz i J. Thomas wyróżniają szereg działań związanych ze sprzedażą dodatkową⁵³. Według V. Kumara i innych istotą tych działań jest dostarczanie właściwego produktu właściwemu klientowi we właściwym czasie⁵⁴. W celu realizacji tego działania konieczne jest dokonanie pomiaru prawdopodobieństwa zakupu w celu uzyskania informacji o tym, jaką kompozycję wartości klient zakupi, kiedy dokona zakupu i ile zapłaci. Narzędziami służącymi do systematycznej realizacji tych działań są programy lojalnościowe i partnerskie⁵⁵. W ramach indywidualizacji kompozycji wartości istotne znaczenie ma identyfikacja kluczowych klientów dokonywana na podstawie kryterium wartości życiowej⁵⁶.

1.3.3. Zarządzanie odejściem klienta

Odpyływanie klientów lub inaczej – migracja klientów (ang. *Customer Attrition, Churn, Defection*) – oznacza utratę klientów⁵⁷. Utrata klientów powoduje obniżenie poziomu przychodu przedsiębiorstwa i konieczność poniesienia kosztów pozy-

⁴⁷ R. Blattberg, G. Getz, J. Thomas, op.cit., s. 122.

⁴⁸ Ph. Kotler, *Marketing*, Rebis, Poznań 2005, s. 60.

⁴⁹ M. Szymura-Tyc, *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2005, s. 65–77; I. Sinha, W. DeSarbo, *An Integrated Approach Toward the Spatial Modeling of Perceived Customer Value*, „Journal of Marketing Research” 1998, vol. 35 (May), s. 236.

⁵⁰ D. Wilde II, A. Hax, *The Delta Project*, PALGRAVE, NY 2001, s. 30 in.

⁵¹ V. Kumar, op.cit. (rozdz. 2, 4–8).

⁵² Ibidem (rozdz. 7); V. Kumar, R. Venkatesan, T. Bohling, D. Beckmann, *The Power of CLV: Managing Customer Lifetime Value at IBM*, „Marketing Science” 2008, vol. 27, no. 4 (July–August), s. 591–595.

⁵³ R. Blattberg, G. Getz, J. Thomas, op.cit., s. 153 i n.

⁵⁴ V. Kumar, R. Venkatesan, W. Reinartz, *Knowing What to Sell, When and to Whom*, „Harvard Business Review” 2006, March, s. 131–137.

⁵⁵ Na temat programów lojalnościowych zob. P. Kwiatek, *Programy lojalnościowe. Budowa i funkcjonowanie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007.

⁵⁶ V. Kumar, op.cit., s. 78.

⁵⁷ Ibidem, s. 118.

skania nowych klientów⁵⁸, co może wpływać niekorzystnie na kapitał klientów i wartość przedsiębiorstwa. Następuje to szczególnie w sytuacji, gdy utrata klientów dotyczy klientów o dodatnim poziomie wartości, którzy nie są zastępowani przez klientów nowo pozyskanych, czyli następuje zjawisko negatywnej ich substytucji⁵⁹.

Zarządzanie odejściem klienta to **ogół działań związanych z utrzymaniem w przedsiębiorstwie wartościowych klientów przy jednoczesnym zachowaniu bądź podniesieniu ich wartości**. Na tym etapie prowadzi się także działania, których celem jest rezygnacja z klientów o ujemnej wartości.

W ramach zarządzania utrzymaniem i rozwojem klienta można wyróżnić szereg działań zarządczych, pozwalających na maksymalizację wartości klienta. Pierwszym krokiem prowadzącym do zapobieżenia odpływowi wartościowych klientów jest identyfikacja potencjalnych, wartościowych uciekinierów. W celu namierzenia potencjalnych uciekinierów można zastosować analizę świeżości i stopy sprzedaży lub zaawansowane modelowanie statystyczne⁶⁰. Dzięki analizie świeżości, czyli czasu, jaki upłynął od ostatniego zakupu, zarządzający może zidentyfikować klientów, którzy od dłuższego czasu nie nabywali oferty przedsiębiorstwa⁶¹.

Po dokonaniu identyfikacji potencjalnych, wartościowych uciekinierów kolejnym krokiem jest identyfikacja przyczyn zamiaru odejścia oraz zapobieżenie ich odpływowi albo zakończenie relacji przy minimalizacji jej negatywnych skutków dla przedsiębiorstwa. W przypadku, kiedy wartościowy klient już odejdzie, można podjąć działania w celu jego odzyskania. Działania te najczęściej polegają na kontakcie z klientem i oferowaniu mu różnego rodzaju korzyści, którymi mogą być rabaty i opusty cenowe, lecz także informacja o nowym produkcie czy nowym kanale dystrybucji⁶².

⁵⁸ V. Kumar, B. Rajan, *Profitable Customer Management: Measuring and Maximizing Customer Lifetime Value*, „Management Accounting Quarterly” 2010, vol. 9, no. 3 (Spring), s. 8.

⁵⁹ Zob. P. Tomczyk, *Klient jako źródło wartości przedsiębiorstwa w: Przedsiębiorstwo a otoczenie*, red. T. Pakulska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 59–78.

⁶⁰ R. Blattberg, G. Getz, J. Thomas, op.cit., s. 149–151.

⁶¹ W celu dokonania analizy świeżości przydatna jest metoda RFM – zob. http://cmason.myweb.uga.edu/Course_Roadmap/_RFM_Analysis/Note_-_RFM_Analysis.pdf [dostęp 26.02.2012]; R. Kozielski, *Wskaźniki marketingowe*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2008, s. 129–136; B. Sohraibi, A. Khanlari, *Customer Lifetime Value Measurement based on RFM Model*, „Iranian Accounting and Auditing Review” 2007, vol. 14, no. 47 (Spring), s. 7–20.

⁶² Na temat zarządzania klientami wielokanałowymi zob. V. Kumar, op.cit., s. 134–151.

1.4. Zarządzanie wiedzą o kliencie

Wiedza o kliencie to dogłębne zrozumienie klientów i rynków, wynikające z informacji marketingowej, które stają się podstawą do tworzenia wartości dla klienta oraz budowania relacji z nim⁶³. Podstawą tworzenia i wykorzystywania tej wiedzy jest informacja, przez którą należy rozumieć użyteczne – z punktu widzenia odbiorcy – przetworzone dane, powstałe w wyniku uporządkowania, analizowania bądź przetworzenia komunikatów do postaci zrozumiałej dla odbiorcy i mającej dla niego realną wartość w procesie decyzyjnym⁶⁴.

Zarządzanie wiedzą o kliencie jest kompleksowym podejściem do problemu gromadzenia, tworzenia i wykorzystania wiedzy, mającym na celu uzyskanie przewagi konkurencyjnej przez wartości dostarczane klientom⁶⁵. Według S. Sobolewskiej model zarządzania wiedzą o kliencie składa się z następujących elementów:

- planowania zasobów,
- tworzenia wiedzy,
- kodyfikacji wiedzy,
- absorpcji wiedzy,
- wykorzystania wiedzy⁶⁶.

1.5. Model zarządzania wartością klienta

W rezultacie przeprowadzonej analizy teoretycznej dokonano operacjonalizacji elementów wchodzących w skład koncepcji wartości klienta, tj. pomiaru wartości klienta, maksymalizacji wartości klienta oraz zarządzania wiedzą o kliencie. Operacjonalizacja ta w ujęciu modelowym została zaprezentowana w tabeli 1.

Kolejnym etapem budowy modelu teoretycznego opisującego zależności między zarządzaniem wartością klienta a wynikami przedsiębiorstwa jest operacjonalizacja wyników przedsiębiorstwa.

⁶³ G. Armstrong, Ph. Kotler, *Marketing. Wprowadzenie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 168.

⁶⁴ *Marketing. Koncepcja skutecznych działań*, red. L. Garbarski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 92.

⁶⁵ S. Sobolewska, *Model zarządzania wiedzą o kliencie*, w: *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię...*, op.cit., s. 141.

⁶⁶ *Ibidem*, s. 143.

Tabela 1. Teoretyczny model koncepcji zarządzania wartością klienta

<p>Zarządzanie wartością klienta:</p> <ul style="list-style-type: none">• pomiar wartości klienta:<ul style="list-style-type: none">– wartość strumieni pieniężnych– wartość strumieni niepieniężnych• maksymalizacja wartości klienta:<ul style="list-style-type: none">– zarządzanie pozyskaniem klienta– zarządzanie utrzymaniem i rozwojem relacji z klientem– zarządzanie odejściem klienta• zarządzanie wiedzą o kliencie:<ul style="list-style-type: none">– planowanie zasobów– tworzenie wiedzy– kodyfikacja wiedzy– absorpcja wiedzy– wykorzystanie wiedzy
--

Źródło: opracowanie własne.

2. Wyniki przedsiębiorstwa

Wyniki przedsiębiorstwa to kategoria związana z takimi pojęciami, jak: skuteczność, efektywność, korzystność, wydajność, ekonomiczność. R.S. Kaplan oraz D.P. Norton pokazują, jak szeroko można patrzeć na tę kategorię, wychodząc poza rozumienie wyników jako kategorii czysto finansowej⁶⁷.

W literaturze anglojęzycznej powszechnie występuje termin *performance* (*firm performance*⁶⁸, *business performance*⁶⁹, *organizational performance*⁷⁰), który stanowi odpowiednik polskiego terminu „wyniki”. W obrębie kategorii wyników przedsiębiorstwa wyróżnia się wyniki marketingowe (ang. *marketing*

⁶⁷ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 38 i n.

⁶⁸ Zob. np. M. Stopler, M. Blut, H. Holzmueller, *Market Driving and Firm Performance*, Paper submitted to 9th International Marketing Trends Congress, 16–17 January 2009, Paris, s. 6, http://www.marketing-trends-congress.com/2009_cp/Materiali/Paper/Fr/Blut_Stolper_Holzmueller.pdf [dostęp 01.08.2011].

⁶⁹ Zob. np. M. Akroush, S. Dahiyat, H. Gharaibeh, B. Abu-Lail, *Customer Relationship Management Implementation. An Investigation of a Scale's Generalizability and its Relationship with Business Performance in a Developing Country Context*, „International Journal of Commerce and Management” 2011, vol. 21, no. 2, s. 158.

⁷⁰ Zob. np. S. Ismail, B. Alsadi, *Relationship marketing and Organizational Performance Indicators*, „European Journal of Social Sciences” 2010, vol. 12, no. 4, s. 545.

*performance*⁷¹) i wyniki finansowe (ang. *financial performance*⁷²). Z reguły wyniki marketingowe są operacjonalizowane przez wskaźniki, w konstrukcji których nie występują wartości pieniężne. Można do nich zaliczyć np. wskaźniki: pozyskania i utrzymania klienta, poziomu satysfakcji czy poziomu lojalności⁷³. Wyniki finansowe są z kolei operacjonalizowane przez wskaźniki, w konstrukcji których występują wartości pieniężne. Można do nich zaliczyć wskaźniki występujące zarówno na poziomie sprawozdania finansowego, jak i na poziomie oceny wskaźnikowej⁷⁴.

Warto jednak zauważyć, że niektórzy autorzy do wyników marketingowych zaliczają także wskaźniki, w konstrukcji których występują wartości pieniężne⁷⁵. Wynika to z tego, że skuteczność i efektywność szeregu obszarów działalności marketingowej da się mierzyć z zastosowaniem wartości pieniężnych, również przy pomocy wskaźników zaliczanych do analizy finansowej (np. wskaźniki rentowności). By uniknąć nieporozumień związanych z tym faktem, przyjęto podział na wskaźniki marketingowe jako wskaźniki niepieniężne oraz wskaźniki finansowe jako wskaźniki pieniężne. Wyjątek stanowi udział w rynku w ujęciu wartościowym, gdyż ta kategoria nie posiada odpowiednika w sprawozdawczości finansowej. Zestawienie wskaźników marketingowych i finansowych o charakterze strategicznym zaprezentowano w tabeli 2.

Zaprezentowane wskaźniki służą do oceny wyników przedsiębiorstwa na poziomie strategicznym, co oznacza, że pomagają uzyskać odpowiedź na pytanie o kierunek rozwoju w długim okresie⁷⁶.

Ze względu na stopień złożoności wskaźniki marketingowe i finansowe można podzielić na proste (stanowiące konkretną wielkość niebędącą efektem przekształceń) i złożone, będące efektem przekształceń wskaźników prostych.

⁷¹ B. Clark, *Marketing Performance Measures: History and Interrelationships*, „Journal of Marketing Management” 1999, no. 15, s. 711; B. Clark, *Managerial Perceptions of Marketing Performance: Efficiency, Adaptability, Effectiveness and Satisfaction*, „Journal of Strategic Marketing” 2000, no. 8, s. 3.

⁷² S. Gupta, V. Ziethaml, *Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance*, „Marketing Science” 2006, vol. 25, no. 6 (November–December), s. 718.

⁷³ Więcej na temat wskaźników marketingowych zob. R. Kozielski, op.cit.; M. Jeffrey, *Data-Driven Marketing. The 15 Metrics Everyone In Marketing Should Know*, John Wiley & Sons, New Jersey 2010.

⁷⁴ Na temat obu rodzajów analizy finansowej zob. M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004 (rozdz. 2 i 3).

⁷⁵ Zob. R. Kozielski, op.cit., s. 137–159.

⁷⁶ R. Kozielski, op.cit., s. 38; A. Rutkowski, *Zarządzanie finansami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 11.

Wskaźniki marketingowe można również podzielić na obserwowalne i ukryte. Te pierwsze mają charakter wskaźników prostych i są mierzone za pomocą naturalnych jednostek miary (np. liczby klientów czy liczby sprzedanych produktów). Wskaźniki ukryte są złożone i do ich pomiaru stosuje się miary złożone, otrzymane w wyniku zastosowania określonego wzorca (np. zespołu cech definiujących satysfakcję klienta). Wskaźniki finansowe można podzielić na wskaźniki pochodzące bezpośrednio ze sprawozdania finansowego (wskaźniki proste) i na wskaźniki będące efektem przekształcenia tych pierwszych (wskaźniki złożone).

Wskaźniki dotyczące klientów nie są klasycznymi wskaźnikami finansowymi, jednak ich wyodrębnienie może istotnie wzbogacić proces analizy finansowej, który w modelowym ujęciu jest pozbawiony bezpośredniego odniesienia do klienta. Pieniężny charakter tych wskaźników uzasadnia ich umieszczenie wśród wskaźników finansowych.

Tabela 2. Wskaźniki marketingowe i finansowe

	Wskaźniki marketingowe	Wskaźniki finansowe
Proste	Obserwowalne: <ul style="list-style-type: none"> • udział w rynku w ujęciu ilościowym • udział w rynku w ujęciu wartościowym • zmiana udziału w rynku w ujęciu ilościowym • zmiana udziału w rynku w ujęciu wartościowym • wielkość sprzedaży w ujęciu ilościowym • zmiana wielkości sprzedaży w ujęciu ilościowym • wskaźnik utrzymania klientów • wskaźnik pozyskania klientów • wskaźnik utraty klientów • udział oferty firmy w portfelu klientów • liczba klientów • liczba nowych klientów • liczba oferowanych produktów • liczba nowych produktów 	Z rachunku zysków i strat ⁷⁷ : <ul style="list-style-type: none"> • przychody netto ze sprzedaży • koszty sprzedanych produktów, towarów i materiałów • zysk (strata) brutto ze sprzedaży • pozostałe przychody operacyjne • pozostałe koszty operacyjne • zysk (strata) z działalności operacyjnej • przychody finansowe • koszty finansowe • zysk (strata) brutto z działalności gospodarczej • zyski nadzwyczajne • straty nadzwyczajne • zysk (strata) brutto • zysk (strata) netto Z rachunku przepływów pieniężnych ⁷⁸ : <ul style="list-style-type: none"> • wpływy • wydatki

⁷⁷ Wskaźniki zaprezentowano w ujęciu ogólnym zob. M. Sierpińska, T. Jachna, op.cit., s. 92; wskaźniki szczegółowe dla wariantów kalkulacyjnego i porównawczego zob. ibidem, s. 94–95.

⁷⁸ Wskaźniki zaprezentowano w ujęciu ogólnym zob. ibidem, s. 110; wskaźniki szczegółowe dla metody pośredniej i metody bezpośredniej zob. ibidem, s. 110–111.

Złożone	Ukryte: <ul style="list-style-type: none"> • satysfakcja klientów • lojalność klientów • jakość relacji z klientem • zaufanie klienta • stopień redukcji czynników niepożądanych z punktu widzenia klienta • wskaźnik alokacji środków marketingowych • wizerunek marki • świadomość marki • postrzegana jakość produktów 	Ocena wskaźnikowa: <ul style="list-style-type: none"> • wskaźniki płynności • cykl kapitału obrotowego • cykl zapasów • cykl zobowiązań • wskaźniki zadłużenia • wskaźniki kosztów • wskaźniki rotacji • wskaźniki gospodarowania zasobami • wskaźniki rentowności <ul style="list-style-type: none"> – rentowność sprzedaży – rentowność operacyjna sprzedaży – rentowność sprzedaży brutto – rentowność sprzedaży netto Wskaźniki dotyczące klientów: <ul style="list-style-type: none"> • rentowność klienta • wartość klienta (CLV) • kapitał klientów (CE)
---------	--	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Gupta, V. Ziethaml, *Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance*, „Marketing Science” 2006, vol. 25, no. 6 (November–December), s. 718–733; B. Clark, *Marketing Performance Measures: History and Interrelationships*, „Journal of Marketing Management” 1999, no. 15, s. 711–732; B. Clark, *Managerial Perceptions of Marketing Performance: Efficiency, Adaptability, Effectiveness and Satisfaction*, „Journal of Strategic Marketing” 2000, no. 8, s. 3–25; R. Kozielski, *Wskaźniki marketingowe*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2008; M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004; *Marketing. Koncepcja skutecznych działań*, red. L. Garbarski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 303–304.

Rentowność klienta (ang. *Customer Profitability*) to różnica między marżą brutto i kosztami klienta (inaczej – jest to marża na kliencie)⁷⁹. Wartość klienta (CLV) to bieżąca wartość wyrażonych w pieniądzu przyszłych korzyści netto wynikających z relacji z klientem⁸⁰. Należy podkreślić, że pojęcie rentowności klienta odnosi się do przeszłości, a pojęcie wartości klienta – do przyszłości⁸¹. Kapitał klientów oznacza sumę wartości życiowych wszystkich klientów przedsiębiorstwa lub danego segmentu.

⁷⁹ K. Rybarczyk, *Wycena przedsiębiorstwa metodą DCF z wykorzystaniem rachunku rentowności klientów*, w: *Wycena przedsiębiorstwa. Od teorii do praktyki*, red. M. Panfil, A. Szablewski, Poltext, Warszawa 2011, s. 555.

⁸⁰ T. Doligalski, op.cit., s. 78.

⁸¹ M. Holm, V. Kumar, C. Rohde, *Managing Customer Profitability in Complex Environments: an Interdisciplinary Contingency Framework*, „Journal of The Academy of Marketing Science” 2012, no. 40, s. 387–401.

L. Garbarski oraz W. Wrzosek twierdzą, że rodzaje efektów działań marketingowych można podzielić na pośrednie i finalne⁸². Do pośrednich można zaliczyć np. wzrost liczby klientów przedsiębiorstwa, wzrost satysfakcji czy lojalności klientów, a do finalnych – wzrost wielkości sprzedaży oraz wzrost udziału w rynku. W sytuacji, w której dokonuje się zestawienia wyników marketingowych z finansowymi, można mówić o pośrednim charakterze efektów marketingowych. Skuteczność i efektywność działań podejmowanych w obszarze marketingu stanowi bowiem determinantę wyników osiągniętych w obszarze finansów przedsiębiorstwa.

Na potrzeby niniejszego badania do analizy wyników przedsiębiorstwa wybrano cztery wskaźniki o charakterze finansowym – dwa niestandardowe: **rentowność klienta i wartość klienta**, oraz dwa standardowe, pochodzące z rachunku zysków i strat: **przychody netto ze sprzedaży oraz zysk (stratę) netto z prowadzenia działalności**. Wybór tych wskaźników jest podyktowany ich wymierną wartością informacyjną, charakterem miernika efektów finalnych oraz istnieniem, wynikającej z teorii, stosunkowo wysoce prawdopodobnej zależności pomiędzy nimi a działaniami prowadzonymi w obszarze relacji z klientem.

Zarówno rentowność, jak i wartość klienta zostały ujęte jako wartości przeciętne dla całego portfela klientów i zdefiniowane powyżej. Przez **przychody netto ze sprzedaży** (ang. *Net Income*) należy rozumieć przychody ze sprzedaży produktów i usług związanych z realizacją statutowych działań przedsiębiorstwa⁸³. Przez **zysk (stratę) netto** (ang. *Net Profit/Loss*) należy rozumieć wynik finansowy netto⁸⁴.

3. Zarządzanie wartością klienta a wyniki przedsiębiorstwa

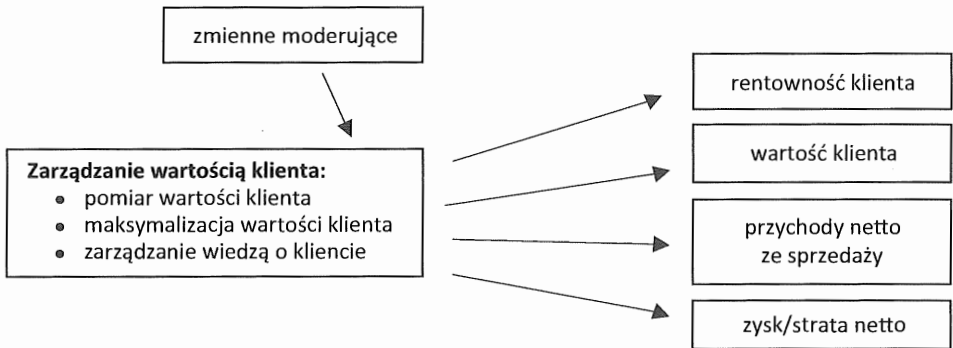
W celu identyfikacji zależności między zarządzaniem wartością klienta jako kompozycją działań a wynikami przedsiębiorstwa w niniejszym artykule dokonano operacjonalizacji koncepcji zarządzania wartością klienta (część 1) oraz wyboru wskaźników, które będą stanowiły operacjonalizację wyników przedsiębiorstwa (część 2). W wyniku tego powstał teoretyczny model zależności między tymi zmiennymi, który zaprezentowano na rysunku 2.

⁸² Zob. *Efektywność marketingu*, red. W. Wrzosek, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 16; *Marketing. Koncepcja skutecznych działań...*, op.cit., s. 302–303.

⁸³ M. Sierpińska, T. Jachna, op.cit., s. 92; A. Rutkowski, op.cit., s. 31.

⁸⁴ M. Sierpińska, T. Jachna, op.cit., s. 112.

Rysunek 2. Zarządzanie wartością klienta a wyniki przedsiębiorstwa – teoretyczny model zależności



Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie zaprezentowanego modelu można sformułować cztery hipotezy badawcze:

Hipoteza 1. Istnieje zależność między zarządzaniem wartością klienta a rentownością klienta.

Hipoteza 2. Istnieje zależność między zarządzaniem wartością klienta a wartością klienta.

Hipoteza 3. Istnieje zależność między zarządzaniem wartością klienta a przychodami netto ze sprzedaży.

Hipoteza 4. Istnieje zależność między zarządzaniem wartością klienta a zyskiem/stratą netto.

W modelu uwzględniono także istnienie innych zmiennych mogących mieć wpływ na wyżej wymienione wyniki (zmienne moderujące). Można do nich zaliczyć: rodzaj obsługiwanych klientów, poziom reputacji przedsiębiorstwa, rodzaj wykorzystywanych kanałów sprzedaży itp.

4. Rekomendacje dotyczące badań empirycznych oraz ich przewidywane wyniki

Kluczowe problemy w tej części rozważań to wybór branży i metody badawczej. Weryfikacja hipotez jest planowana na podstawie badania kwestionariuszowego prowadzone w branży ubezpieczeniowej. Respondentami będą pośrednicy ubezpieczeniowi zajmujący się sprzedażą ubezpieczeń, a przedmiotem badania będzie

zależność między zarządzaniem wartością klienta a wynikami osiąganymi przez pośrednika ubezpieczeniowego⁸⁵.

Istnieje szereg korzyści naukowych wynikających z prowadzenia badań w jednej branży. Po pierwsze, badania takie umożliwiają uwzględnienie szczególnego kontekstu branży, dzięki czemu badanie ma charakter bardziej pogłębiony, niż byłby on w sytuacji badania różnych branż. Po drugie, w przypadku przedsiębiorstw działających w jednej branży istnieje mniejsze zróżnicowanie czynników otoczenia, co daje możliwość skuteczniejszej kontroli zmiennych moderujących. Po trzecie, wykorzystanie jednej branży ułatwi dokonanie ewentualnej replikacji badania.

Branża ubezpieczeniowa charakteryzuje się wysokim poziomem konkurencji wewnętrznej⁸⁶ oraz stosunkowo wysokim poziomem kultury organizacyjnej w zakresie zarządzania wiedzą o kliencie. Spełnia zatem oba wymienione we wprowadzeniu warunki i przez to podlega wysokiej presji konkurencyjnej na rynku klientów. Jest zatem wysokie prawdopodobieństwo istnienia w jej obrębie pola badawczego do prowadzenia badań dotyczących zarządzania wartością klienta.

Wobec istnienia luki badawczej w zakresie analizy zależności między zarządzaniem wartością klienta a wynikami przedsiębiorstwa⁸⁷ w badaniu zostanie wykorzystana metodologia opracowana na potrzeby badania zależności między orientacją marketingową a wynikami przedsiębiorstwa. Autorami prac o kluczowym znaczeniu w tym zakresie są: B. Jaworski i A. Kohli⁸⁸, J. Narver i S. Slater⁸⁹, M. Akroush, S. Dahiyat, H. GharaiBehi, B. Abu-Lail⁹⁰, N. Morgan, D. Vorhies i Ch. Mason⁹¹, G. Ramani, V. Kumar⁹².

⁸⁵ Pośrednicy ubezpieczeniowi są zobowiązani do prowadzenia działalności gospodarczej (zob. art. 5 ustawy o pośrednictwie ubezpieczeniowym, Dz. U. 2003.124.1154). W tej sytuacji mogą być traktowani jako mikroprzedsiębiorstwa.

⁸⁶ Efektem wysokiej konkurencji między agentami może być ich malejąca liczba – zob. http://www.knf.gov.pl/opracowania/rynek_ubezpieczen/Dane_o_rynku/Dane_nt_posrednictwa/agen-ci.html [dostęp 17.08.2012].

⁸⁷ Co wykazano we wprowadzeniu do niniejszego opracowania.

⁸⁸ A. Kohli, B. Jaworski, *Market orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications*, „Journal of Marketing” 1990, vol. 54 (April), s. 1–18; B. Jaworski, A. Kohli, *Market Orientation: Antecedents and Consequences*, „Journal of Marketing” 1993, vol. 57 (July), s. 53–70.

⁸⁹ J. Narver, S. Slater, *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*, „Journal of Marketing” 1990, vol. 54, no. 4 (October), s. 20–35; S. Slater, J. Narver, *The Positive Effect of a market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication*, „Journal of Business Research” 2000, no. 48, s. 69–73.

⁹⁰ M. Akroush, S. Dahiyat, H. GharaiBehi, B. Abu-Lail, op.cit., s. 158–191.

⁹¹ N. Morgan, D. Vorhies, Ch. Mason, *Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance*, „Strategic Management Journal” 2009, no. 30, s. 909–920.

⁹² G. Ramani, V. Kumar, *Interaction Orientation and Firm Performance*, „Journal of Marketing” 2008, vol. 72 (January), s. 27–45.

Badanie będzie realizowane przy użyciu metody kwestionariusza zestandaryzowanego, skonstruowanego na podstawie skali Likerta. Do zbierania danych zostanie wykorzystana technika CAWI (ang. *Computer-Assisted Web Interviewing*). Wybór metody badania jest spowodowany trudnością pozyskania obiektywnych danych dotyczących klientów, nie są one bowiem publikowane w sprawozdaniach finansowych ani w innych dokumentach powszechnie dostępnych. Natomiast wszelkie dokumenty wewnętrzne dotyczące klientów są udostępniane przez przedsiębiorców wyjątkowo niechętnie.

Wynikający z teorii bezpośredni związek działań marketingowych z wynikami dotyczącymi klientów sugeruje pozytywną weryfikację pierwszej i drugiej hipotezy, choć zależność może nie być silna. W przypadku hipotezy trzeciej i czwartej sytuacja jest bardziej złożona. Między działaniami marketingowymi przedsiębiorstwa a jego wynikami finansowymi istnieje znaczny dystans, powodowany działaniem szeregu innych zmiennych, mogących mieć wpływ na te wyniki. By zminimalizować ryzyko wystąpienia innych czynników, do badania wybrano zatem wskaźniki finansowe w dużym stopniu powiązane z działaniami dotyczącymi klientów (przychody netto ze sprzedaży oraz zysk/strata netto). Mimo to, pozytywna weryfikacja hipotez może być w tym przypadku utrudniona.

Dzięki przeprowadzonemu badaniu możliwa będzie identyfikacja działań, których podejmowanie w branży ubezpieczeniowej jest korzystne z punktu widzenia wybranych wskaźników. Identyfikacja ta posłuży do sformułowania rekomendacji, sprzyjających poprawie wyników finansowych w branży ubezpieczeniowej.

Podsumowanie

Celem pracy było zbudowanie teoretycznego modelu zależności między zarządzaniem wartością klienta a wynikami przedsiębiorstwa. W efekcie przeprowadzonej analizy:

1. Zaprezentowano istotę koncepcji zarządzania wartością klienta oraz zidentyfikowano jej elementy składowe. Ustalono, że istotą zarządzania wartością klienta jest pomiar i maksymalizacja tej wartości na podstawie wiedzy o kliencie.
2. Przedstawiono istotę pomiaru wyników działań przedsiębiorstwa. Ustalono, że istotą pomiaru wyników przedsiębiorstwa jest pomiar w obszarze wyników marketingowych oraz wyników finansowych. Zaprezentowano także typologię wskaźników marketingowych oraz finansowych.

3. Zbudowano teoretyczny model zależności występujących między zarządzaniem wartością klienta a wynikami przedsiębiorstwa. W wyniku operacjonalizacji obu stron zależności ustalono, że zarządzanie wartością klienta składa się z trzech głównych elementów (pomiar wartości klienta, maksymalizacja wartości klienta oraz zarządzanie wiedzą o kliencie). Wyniki przedsiębiorstwa zoperacjonalizowano, stosując cztery wskaźniki o charakterze finansowym: rentowność klienta, wartość klienta, przychody netto ze sprzedaży oraz zysk (stratę) netto.
4. Przedstawiono rekomendacje dotyczące badań empirycznych. Wskazano branżę, z której zostanie wybrana populacja badawcza (pośrednicy ubezpieczeniowi), oraz metodę badania (kwestionariusz zestandaryzowany oparty na skali Likerta). Wybór branży został uzasadniony wysokim poziomem konkurencji wewnątrzbranżowej oraz wysokim poziomem kultury organizacyjnej w zakresie zarządzania wiedzą o kliencie. Wybór metody badania został z kolei uzasadniony trudnością pozyskania obiektywnych danych dotyczących klientów.
5. Przedstawiono przewidywane wyniki badań. Ustalono istnienie stosunkowo dużego prawdopodobieństwa pozytywnej weryfikacji hipotez odnoszących się bezpośrednio do wskaźników związanych z klientem (rentowność klienta i wartość klienta). Ustalono także, że w odniesieniu do wskaźników będących elementami analizy finansowej (przychody ze sprzedaży oraz zysk/strata netto) prawdopodobieństwo to jest mniejsze. Wynika to z istnienia szeregu innych zmiennych mogących mieć wpływ na te wskaźniki.

Bibliografia

- Akroush M., Dahiyat S., Gharaibeh H., Abu-Lail B., *Customer Relationship Management Implementation. An Investigation of a Scale's Generalizability and its Relationship with Business Performance in a Developing Country Context*, „International Journal of Commerce and Management” 2011, vol. 21, no. 2, s. 158–191.
- Armstrong G., Kotler Ph., *Marketing. Wprowadzenie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- Bauer M., Hammerschmidt M., *Customer-based corporate valuation. Integrating the concepts of customer equity and shareholder value*, „Management Decision” 2005, vol. 43, no. 3, s. 331–348.
- Bauer M., Hammerschmidt M., Braehler M., *The Customer Lifetime Value Concept and its Contribution to Corporate Valuation*, „Yearbook of Marketing and Consumer Research” 2003, no. 1, s. 47–67.

- Berger P., Bolton R., Bowman D., Briggs E., Kumar V., Parasuraman A., Terry C., *Marketing Actions and Value of Customer Assets: A Framework for Customer Assets Management*, „Journal of Service Research” 2002, no. 5, s. 39–54.
- Bruhn M., Georgi D., Handwich K., *Customer Equity Management as Formative Second-order Construct*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.01.016>.
- Clark B., *Managerial Perceptions of Marketing Performance: Efficiency, Adaptability, Effectiveness and Satisfaction*, „Journal of Strategic Marketing” 2000, no. 8, s. 3–25.
- Clark B., *Marketing Performance Measures: History and Interrelationships*, „Journal of Marketing Management” 1999, no. 15, s. 711–732.
- Christopher M., Payne A., Ballantyne D., *Relationship Marketing. Creating Shareholder Value*, Elsevier Ltd, Oxford 2002.
- Dobiegała-Korona B., *Budowa kapitału klienta*, w: *Value Based Management. Koncepcje, narzędzia, przykłady*, red. A. Szablewski, K. Pniewski, B. Bartoszewicz, Poltext, Warszawa 2008, s. 237–264.
- Dobiegała-Korona B., *Istota i pomiar wartości klienta*, w: *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, red. B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, Poltext, Warszawa 2010, s. 21–44.
- Dobiegała-Korona B., *Klient kapitałem przedsiębiorstwa*, w: *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, red. B. Dobiegała-Korona, A. Herman, Difin, Warszawa 2006, s. 85–99.
- Dobiegała-Korona B., *Wartość klienta*, w: *Metody wyceny spółki. Perspektywa klienta i inwestora*, red. M. Panfil, A. Szablewski, Poltext, Warszawa 2006, s. 81–91
- Dobiegała-Korona B., *Wycena klienta*, w: *Wycena przedsiębiorstwa. Od teorii do praktyki*, red. M. Panfil, A. Szablewski, Poltext, Warszawa 2011, s. 521–549
- Dobiegała-Korona B., Tomczyk P., *Praktyczne wykorzystanie koncepcji zarządzania wartością klienta (studium przypadku IBM)*, „Handel Wewnętrzny” 2011, listopad–grudzień, s. 5–16.
- Doligalski T., *Wartość a rentowność klienta*, w: *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, red. B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, Poltext, Warszawa 2010, s. 73–85.
- Dreze X., Bonfrer A., *Moving from Customer Lifetime Value to Customer Equity*, „Quantitative Marketing and Economics” 2009, no. 7, s. 289–320.
- Efektywność marketingu*, red. W. Wrzosek, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Esse T., *Securing the Value of Customer Value Management*, „Journal of Revenue and Pricing Management” 2003, vol. 2, no. 2 (May), s. 166–171.
- Gale B., *Managing Customer Value. Creating Quality & Service That Customers Can See*, Free Press, NY 1991.

- Gupta S., Hanssens D., Hardie B., Khan W., Kumar V., Lin N., Ravishanker N., Srimam S., *Modeling Customer Lifetime Value*, „Journal of Service Research” 2006, vol. 9, no. 2 (November), s. 139–155.
- Gupta S., Lehmann D., *Customers as Assets*, „Journal of Interactive Marketing” 2003, vol. 17, no. 1 (Winter), s. 9–24.
- Gupta S., Ziethaml V., *Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance*, „Marketing Science” 2006, vol. 25, no. 6 (November–December), s. 718–739.
- Holm M., Kumar V., Rohde C., *Managing Customer Profitability in Complex Environments: an Interdisciplinary Contingency Framework*, „Journal of The Academy of Marketing Science” 2012, no. 40, s. 387–401.
- Ismail S., Alsadi B., *Relationship marketing and Organizational Performance Indicators*, „European Journal of Social Sciences” 2010, vol. 12, no. 4, s. 545–557.
- Jaworski B., Kohli A., *Market Orientation: Antecedents and Consequences*, „Journal of Marketing” 1993, vol. 57 (July), s. 53–70.
- Jeffrey M., *Data-Driven Marketing. The 15 Metrics Everyone In Marketing Should Know*, John Wiley & Sons, New Jersey 2010.
- Kaplan R., Norton D., *Strategiczna karta wyników*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Kohli A., Jaworski B., *Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications*, „Journal of Marketing” 1990, vol. 54 (April), s. 1–18.
- Kotler Ph., *Marketing*, Rebis, Poznań 2005.
- Kumar V., *Zarządzanie wartością klienta*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.
- Kumar V., Ramani G., Bohling T., *Customer Lifetime Value Approaches and Best Practice Applications*, „Journal of Interactive Marketing” 2004, Summer, s. 61–72.
- Kumar V., Shah D., *Expanding the Role of Marketing: From Customer Equity to market Capitalization*, „Journal of Marketing” 2009, vol. 73 (November), s. 119–136.
- Kumar V., Venkatesan R., Beckmann D., *Implementing Profitability Through a Customer Lifetime Value Management Framework*, „GfK Marketing Intelligence Review” 2009, no. 2, s. 33–43.
- Kumar V., Venkatesan R., Bohling T., Beckmann D., *The Power of CLV: Managing Customer Lifetime Value at IBM*, „Marketing Science” 2008, vol. 27, no. 4 (July–August), s. 585–599.
- Kumar V., Venkatesan R., Reinartz W., *Knowing What to Sell, When and to Whom*, „Harvard Business Review” 2006, March, s. 131–137.
- Kwiatek P., *Programy lojalnościowe. Budowa i funkcjonowanie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007.

- Marketing. Koncepcja skutecznych działań*, red. L. Garbarski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
- Narver J., Slater S., *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*, „Journal of Marketing” 1990, vol. 54, no. 4 (October), s. 20–35.
- Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Persson A., Ryals L., *Customer Assets and Customer Equity: Management and Measurement Issues*, „Marketing Theory” 2010, no. 10, s. 417–436.
- Reichheld F., Dullweber A., Markey R., *Wykorzystywanie informacji zwrotnych od klientów*, „Harvard Business Review Polska” 2010/2011, grudzień–styczeń, s. 158–165.
- Rust R., Lemon K., Narayandas D., *Customer Equity Management*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2005.
- Rust R., Zeithaml V., Lemon K., *Driving Customer Equity*, The Free Press, New York 2000.
- Rutkowski A., *Zarządzanie finansami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007
- Ryals L., *Managing Customer Profitability*, John Wiley & Sons, West Sussex 2006.
- Rybarczyk K., *Wycena przedsiębiorstwa metodą DCF z wykorzystaniem rachunku rentowności klientów*, w: *Wycena przedsiębiorstwa. Od teorii do praktyki*, red. M. Panfil, A. Szablewski, Poltext, Warszawa 2011, s. 551–580.
- Sagan A., <http://www.statsoft.pl/czytelnia/marketing/relacyjny.pdf> [dostęp 20.03.2012].
- Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Sinha I., DeSarbo W., *An Integrated Approach Toward the Spatial Modeling of Perceived Customer Value*, „Journal of Marketing Research” 1998, vol. 35 (May), s. 236–249.
- Sobolewska S., *Model zarządzania wiedzą o kliencie*, w: *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, red. B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, Poltext, Warszawa 2010, s. 141–156.
- Sohrabi B., Khanlari A., *Customer Lifetime Value (CLV) Measurement Based on RFM Model*, „Iranian Accounting & Auditing Review” 2007, vol. 14, no. 47 (Spring), s. 7–20.
- Stopler M., Blut M., Holzmueller H., *Market Driving and Firm Performance*, Paper submitted to 9th International Marketing Trends Congress, 16–17 January 2009, Paris, http://www.marketing-trends-congress.com/2009_cp/Materiali/Paper/Fr/Blut_Stopler_Holzmueller.pdf [dostęp 01.08.2011].
- Strzyżewska M., Rószkiewicz M., *Analizy marketingowe*, Difin, Warszawa 2002.
- Szymura-Tyc M., *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2005.

- Thomas J., Reinartz W., Kumar V., *Getting the Most of All Your Customers*, „Harvard Business Review” 2004, July–August, s. 116–123.
- Tomczyk P., *Analiza podejść do zarządzania wartością klienta. Próba systematyzacji*, „Zeszyty Naukowe” Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 660, seria „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 72, Szczecin 2011, s. 127–139.
- Tomczyk P., *Klient jako źródło wartości przedsiębiorstwa*, w: *Przedsiębiorstwo a otoczenie*, red. T. Pakulska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 59–78.
- Tomczyk P., *Wartość klienta. Od definicji do formuły*, wpis na blogu Instytutu Zarządzania Wartością SGH, 16.06.2012, <http://www.valuecomesfirst.pl/wartosc-klienta/>.
- Ustawa o pośrednictwie ubezpieczeniowym, Dz. U. 2003.124.1154
- Venkatesan R., Kumar V., *A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy*, „Journal of Marketing” 2004, no. 68(4), s. 106–125.
- Verhoef P., Doorn J. van, Dorotic M., *Customer Value Management: An Overview and Research Agenda*, „Marketing JRM” 2007, no. 2, s. 51–68.
- Villanueva J., Hanssens D., *Customer Equity: Measurement, Management and Research Opportunities*, „Foundations and Trends In Marketing” 2007, vol. 1, no. 1, s. 1–95.
- Wilde II D., Hax A., *The Delta Project*, PALGRAVE, NY 2001.
- Wskaźniki marketingowe*, red. R. Kozielski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2008.
- Zarządzanie wartością klienta w przedsiębiorstwach w Polsce*, red. B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.

CUSTOMER LIFETIME VALUE MANAGEMENT. FROM IDEA TO FIRM PERFORMANCE

Abstract

In this article model of hypothetic relationships between customer lifetime value management and firm performance has been built. Recommendations for empirical research to verify this model and anticipated results of its verification have been presented.

Key words: customer lifetime value, customer lifetime value management, firm performance.