

# Problemy pomiaru wartości klienta

Małgorzata Grzegorzczak

*W artykule poruszono zagadnienie wartości życiowej klienta i roli, jaką pomiar zyskowności klienta odgrywa współcześnie w marketingu. Artykuł zawiera prezentację poszczególnych modeli pomiaru wartości życiowej klienta ze wskazaniem ich wad i ograniczeń. W pracy zamieszczono rozważania na temat dokładności prognozowania zyskowności klientów i korzyści zastosowania procesowego podejścia do pomiarów zarządzania relacjami z klientami jako elementu minimalizacji skutków błędnej kwalifikacji klientów.*

## 1. Wstęp

Zarządzanie relacjami z klientami zakłada, że firma może podnosić zyskowność swoich działań, jeśli potrafi identyfikować wartość klientów i w zależności od niej alokować zasoby marketingowe. U podstaw zarządzania relacjami z klientami leży zatem założenie, że firma potrafi precyzyjnie prognozować przyszłą zyskowność klienta. Można zastanowić się, czy założenie to jest słuszne i jak duże mogą być koszty błędnej kwalifikacji klientów. Jakie są wady i słabości poszczególnych modeli pomiaru wartości życiowej klienta? Czy propagując i wykorzystując w praktyce metody kalkulacji wartości życiowej klienta (ang. *Customer Lifetime Value* – CLV) nie zapominamy, że bazują one na danych historycznych, dotyczą jedynie klientów dokonujących transakcji, ignorują klientów potencjalnych i przeszłych i pomijają losową naturę procesu zakupowego? Celem opracowania jest wskazanie błędów i słabości pomiarów wartości klienta i zachęcenie do dyskusji na temat dokładności prognozowania zyskowności klientów, a w konsekwencji możliwości prawidłowego zastosowania pomiaru wartości życiowej klienta w praktyce marketingu.

## 2. Koncepcja pomiaru wartości życiowej klienta

Jeśli zgodzimy się ze stwierdzeniem, że działania marketingowe są realizowane w celu uzyskania nie tylko efektów rynkowych, ale także finansowych, to należy uznać, że pomiar jest podstawowym elementem zarządzania marketingowego (Sawicki 2004). Zastosowanie metod pomiaru działań marketingowych i ich rezultatów umożliwi wskazanie słabych stron organizacji i korygowanie błędów popełnionych na etapie formułowania strategii.

Analizy zyskowności klienta były centralnym punktem zainteresowania marketingu bezpośredniego od wielu lat. Rozwój nowych technologii i interaktywnych form komunikacji sprawił, że koncepcje i miary marketingu bezpośredniego są coraz powszechniej stosowane. Zmieniają one i zastępują niektóre z dotychczas stosowanych metod pomiaru marketingu masowego (Gregor, Grzegorzczuk 2006). Rozwój technologii umożliwił przedsiębiorstwom gromadzenie danych, które mogą być strukturyzowane i mierzone. Pozwala to na lepsze przewidywanie kierunku, w którym będzie podążał rynek i klienci. Pojawiła się potrzeba rozwoju nowych i adaptacji istniejących metod pomiaru dla celów zarządzania klientami.

W zarządzaniu relacjami z klientami podkreśla się znaczenie pomiaru wartości życiowej klienta. Podstawowe założenie marketingu relacji brzmi, że zarządzanie relacjami z klientami przynosi firmie zyski, a identyfikacja wartości klienta dla przedsiębiorstwa i zróżnicowana alokacja zasobów względem tej wartości pozwala je maksymalizować (Reinhold 1996). Jak wskazują badania, wdrożenie CRM (ang. *Customer Relationship Management* – zarządzanie relacjami z klientami) generuje lepsze wyniki organizacji, kiedy menedżerowie koncentrują się na maksymalizacji wartości klienta (Keller 1993; Reichheld, 1993; Verhoef, Langerak 2002; Gupta, Lehmann 2003; Gupta, Lehmann, Stuart 2004). Bieżący stan badań wskazuje, że proste analizy wartości klienta prowadzą do zmian w strategiach zarządzania klientami (Mulhern 1999; Niraj, Gupta, Narasimhan 2001; Ryals 2005; Reinartz, Thomas, Kumar 2005). Badania wskazują także, że zastosowanie nieskomplikowanych analiz wartości klienta prowadzi do poprawy wyników organizacji (Blattberg, Deighton 1996; Hogan, Lemon 2002; Srivastava, Thomas, Verhoef 2002; Reinartz, Werner, Kumar 2003). Badacze sugerują, że to nie lojalność czy retencja są kluczowymi kwestiami zarządzania relacjami z klientami, lecz retencja zyskownych klientów i zarządzanie zyskownością portfela klientów (Ryals 2005).

Obowiązujące przepisy nie pozwalają na zamieszczenie wartości bazy klientów w bilansie przedsiębiorstwa<sup>1</sup>. Zwykle wartość klientów nie jest także ujęta w innych raportach finansowych i nie jest postrzegana w charakterze aktywa. Tymczasem wartość aktywów niematerialnych takich jak: marka, klienci czy pracownicy jest główną determinantą wartości rynkowej przedsiębiorstwa (Gupta, Lehmann, Stuart 2004). Pomijając tę kwestię w swoich założeniach strategicznych, firmy przeznaczają czas i zasoby na wdrażanie strategii konsumenckich bez jasnego zdefiniowania, jak budować wartość tego aktywa (Langer 2003). **Zarządzanie wartością całego portfela klientów** (ang. *Managing by Customer Equity* – MCE), podobnie jak zarządzanie innymi aktywami finansowymi, wymaga koncentracji zasobów dla celów wzrostu i utrzymania wartości aktywa.

### 3. Złożoność pomiaru zyskowności klientów

Zysk jest miarą efektywności rozumianą jako różnica pomiędzy przychodami a kosztami. Zatem zyskowność indywidualnego klienta to przychód netto z transakcji dokonywanych przez klienta. Pomiar, zarządzanie i maksymalizacja zyskowności klienta wymaga rozważenia zarówno korzyści jak i kosztów marketingu, sprzedaży i interakcji z klientem (Gummesson 1996). W literaturze spotyka się różne określenia zyskowności klienta (ang. *customer profitability* – Storbacka 1998): wartość życiowa (ang. *lifetime value* – Keane, Wang 1995; Lenskold 2004), wartość życiowa klienta (ang. *customer lifetime value* – Berger, Nasr 1998), wycena klienta (ang. *customer valuation* – Wyner 1996), wycena wartości życiowej klienta (ang. *customer lifetime valuation* – Dweyer 1989), wartość relacji z klientem (ang. *customer relationship value* – Wayland, Cole 1997), wartość portfela / bazy klientów (ang. *customer equity* – Blattberg, Deighton 1996). Pomiar zyskowności na poziomie indywidualnego klienta, pomimo wzrostu jego popularności w ostatnich latach, jest pomiarem najtrudniejszym i sprawiającym menedżerom największe problemy.

Pomiar zyskowności indywidualnych klientów rozpowszechnił się ze względu na rozwój hurtowni danych i baz danych zawierających historie transakcji pojedynczych klientów. Pomiar ten wymaga posiadania informacji na temat zachowań zakupowych indywidualnych klientów i zmiennych kosztów marketingowych w różnych okresach czasu. Pomiar zyskowności indywidualnych klientów jest złożony i trudny. Kalkulacja wartości klienta powinna obejmować analizę wielu czynników (Mulhern 1999). Oto niektóre z nich:

**Zdefiniowanie klienta.** Przedsiębiorstwa zwykle wyróżniają różne typy klientów (np. klienci korporacyjni, klienci indywidualni, klienci wewnętrzni). W zależności od celów analizy liczona jest zyskowność wszystkich klientów, wybranych grup lub wybranych jednostek klientów. Specyfikacja jednostki klienta określa zakres analizy zyskowności.

**Aktualni klienci czy prospekci.** Model zyskowności może być tworzony dla aktualnych klientów lub dla potencjalnych przyszłych klientów. W przypadku potencjalnych klientów pomiar jest znacznie trudniejszy, gdyż niełatwo pozyskać informacje na ich temat. Zyskowność prospektów można liczyć łącząc ich charakterystyki z profilami istniejących klientów.

**Identyfikacja aktywnych klientów.** Bazy danych klientów zawierają wiele rekordów nieaktywnych klientów. Istotny jest dobór kryteriów kwalifikacji klienta jako aktywnego. Czy klient, który od roku nie dokonał transakcji, ma posiadać status aktywnego, czy już nie? W sytuacji gdy relacja firma – klient nie jest zagwarantowana czasem trwania umowy ani w żaden inny sposób, przydatne może się okazać poznanie, czy klient jest skłonny dokonać transakcji w danym okresie czasu. Istnieje wiele metod kalkulacji prawdopodobieństwa aktywności (Reinartz, Kumar 2000; 2002). Najprostszy

z nich wykorzystuje formułę:  $P(\text{Active}) = T^n$ , gdzie:  $n$  – liczba transakcji (zakupów) w danym okresie czasu,  $T$  – czas ostatniej transakcji (zakupu) wyrażony jako frakcja okresu obserwacji.

**Bieżące czy przyszłe zyski.** Zyskowność można liczyć na podstawie informacji o dokonanych lub spodziewanych przyszłych transakcjach. Zasadne jest stosowanie w pierwszej kolejności analiz zyskowności klientów na podstawie danych historycznych, a następnie odnoszących się do prognozowanych przyszłych zachowań klientów. Zasadność stosowania zorientowanych na przyszłość analiz wartości życiowej klienta CLV różni się w zależności od branży. Bankowość i telekomunikacja to dwie podstawowe branże, które z powodzeniem mogą stosować pomiary CLV, gdyż klienci są powiązani z organizacją na długi okres czasu, a firmy mają dostęp do wielu danych o kliencie.

**Zyskowność na poziomie marki czy kategorii?** Modele wartości życiowej mogą być konstruowane dla danego klienta na poziomie zakupów jednej marki lub całej kategorii produktowej (suma zakupów klienta u wszystkich sprzedawców w danej kategorii). Sugeruje się dokonanie w pierwszej kolejności pomiarów na poziomie jednej marki (jednego producenta / sprzedawcy), a następnie całej kategorii. Porównanie obu miar pozwala wyliczyć udział danego przedsiębiorstwa / marki w portfelu kategorii klienta. Miara zyskowności klienta na poziomie kategorii jest jednocześnie miarą jego wartości potencjalnej nazywanej również nieuświadomionym potencjałem klienta (Langer 2003). Wartość potencjalna rozumiana jest tutaj jako procent sumy pieniędzy wydanych przez klienta u konkurencji. Znajomość tej miary pozwala firmie na koncentrację zasobów i wysiłków związanych z budowaniem relacji nie tylko na najbardziej wartościowych klientach (ang. *Most Valuable Customers* – MVCs), czyli tych o najwyższej wartości aktualnej, ale również na najbardziej rozwojowych klientach (ang. *Most Growable Customers* – MGCs), tych o najwyższej wartości potencjalnej.

**Długość okresu związku.** Czas trwania relacji jest niezbędnym elementem kalkulacji wartości życiowej klienta. W sytuacjach gdy nie znamy dokładnej daty zakończenia relacji firma – klient, należy wypracować mechanizmy prognozowania czasu trwania relacji. Czas trwania relacji jest miarą, która ma wpływ na zarządzanie ucieczkami i migracjami klientów, a także na zarządzanie czynnikami wpływającymi na czas trwania relacji. Rozważając czas trwania relacji musimy rozróżnić dwie skrajnie różne pod względem posiadanej informacji sytuacje: pełna informacja – czas pierwszej i ostatniej transakcji klienta z firmą jest znany, brak informacji – czas pierwszej, ostatniej lub obu transakcji jest nieznan. Kalkulacja czasu trwania relacji dla obu wymienionych sytuacji będzie przebiegać odmiennie. Gdy czas pierwszej i ostatniej transakcji jest znany, na przykład w warunkach relacji potwierdzonej kontraktem, czas trwania relacji to okres od początku relacji (lub początku obserwacji relacji) do jej końca (lub końca okresu obserwacji). W warunkach braku informacji menedżerowie są zainteresowani prawdo-

podobieństwem aktywności klienta w danym okresie. Gdy prawdopodobieństwo to jest niższe niż przyjęta wartość progowa, klienta uważa się za nieaktywnego. W przypadku kalkulacji zyskowości klienta dłuższy okres trwania relacji i gromadzenia danych oznacza więcej cykli zakupowych, mniejsze anomalie zachowań i mniejszy błąd prognozowania przyszłych zachowań klienta.

## 4. Modele wartości klienta

Wartość życiowa klienta (ang. *customer lifetime value* – CLV)<sup>2</sup> to miara, której wyznaczenie opiera się na sumowaniu strumieni przychodów netto generowanych przez klienta w określonych ramach czasowych. Przyszłe przychody należy sprowadzić do tzw. wartości bieżącej poprzez zdyskontowanie przy pomocy odpowiednio dobranej stopy dyskontowej. Zatem możemy określić CLV jako ogólną zaktualizowaną sumę zysku, jaki osiągnie firma dzięki transakcjom z danym klientem w okresie, w którym dokonuje on w niej zakupów (Kozielski 2004).

Istnieje wiele modeli obliczania wartości życiowej klienta. Poniżej zostaną zaprezentowane kluczowe modele w trzech grupach (Dipak, Siddhartha, 2002):

- podstawowe modele kalkulacji CLV,
- modele analizy bazy danych klientów,
- normatywne modele CLV.

### 4.1. Podstawowe modele kalkulacji CLV

Ta kategoria obejmuje cztery podstawowe modele: proste modele strukturalne, modele migracji klientów, modele optymalnej alokacji zasobów oraz modele relacji z klientami.

#### 4.1.1. Proste modele strukturalne

Jest to klasa różnych modeli opartych na kalkulacji aktualnej wartości netto (ang. *net present value* – NPV). W praktyce formuła podstawowego modelu strukturalnego wygląda następująco:

$$CLV = \sum_{i=1}^n \frac{R_i - C_i}{(1+d)^{i-0,5}}$$

gdzie:

$i$  = okres wpływu gotówki z transakcji klienta

$R_i$  = przychód z klienta w okresie  $i$

$C_i$  = całkowity koszt wygenerowania przychodu  $R_i$  w okresie  $i$

$n$  = liczba okresów prognozowanego czasu relacji z klientem

Modele te są proste i łatwe w użyciu, jednak nie biorą pod uwagę wielu istotnych czynników wpływających na przyszłe decyzje zakupowe klientów, jak np.: wartość dla klienta, cena, determinanty siły relacji (satisfakcja, zaufanie, zaangażowanie, porównawczy poziom odniesienia, możliwości rozwoju klienta – Mitreğa 2005). Błędy podstawowych modeli strukturalnych obejmują:

- przyjmowanie określonego czasu przepływu gotówki identycznego dla każdego okresu,
- ignorowanie kosztów pozyskania klienta,
- koncentrację na klientach dokonujących transakcji, ignorowanie przeszłych i potencjalnych klientów,
- ignorowanie losowej natury procesu zakupowego (Wojnarowska 2004).

Berger i Nasr dokonują przeglądu różnych modeli strukturalnych zbudowanych w oparciu o model podstawowy zaprezentowany powyżej (Berger 1998). Prezentują bardziej szczegółowe formuły dla różnych scenariuszy zakupowych. Zastosowanie strukturalnych modeli wartości życiowej klienta jest w pełni uzasadnione w sytuacjach, gdy relacja klienta z organizacją ma charakter długotrwały a przyszłe strumienie przychodów i kosztów mogą być prognozowane z dużą dokładnością na poziomie indywidualnego klienta.

#### 4.1.2. Modele migracji klientów

Model migracji dla analizy wartości życiowej klienta Dweyera (Dweyer 1989) nawiązuje do podziału klientów industrialnych zaproponowanego przez B. Jackson (Jackson 1985) na dwie grupy: 1) *straceni-na-zawsze* (ang. *lost-for-good*), 2) *zawsze-w-kontakcie* (ang. *always-a-share*). Dweyer nakreślił dwa podejścia nawiązujące do wymienionych kategorii klientów. W stosunku do grupy pierwszej, klientów *straconych na zawsze*, zaproponował zastosowanie formuły podstawowego modelu strukturalnego CLV z wykorzystaniem założeń koncepcji retencji klientów. W przypadku drugiej grupy klientów zaproponował model migracji klientów, który pozwala prognozować przyszłe zachowania klientów na podstawie analizy czasu ostatnich transakcji. Skłonność do dokonania transakcji w przyszłości jest uaktualniana na podstawie informacji o dokonanych ostatnio transakcjach. W zależności od liczby okresów i kodów daty ostatniej transakcji tworzone są modele i końcowa macierz skłonności zakupowej klientów. Na zakończenie każdego okresu nabywcy migrują do poszczególnych kategorii w zależności od statusu kodu ostatniej transakcji. Przewaga modelu Dweyera nad prostymi modelami strukturalnymi polega na tym, że uwzględnia on losowy charakter procesu zakupowego. Model ten jest prosty w użyciu, jednak posiada również wady (Dipak, Siddhartha 2002):

- podział na równe okresy jest sztuczny i może być nieużyteczny dla branży, w których strumień przychodów od klienta jest niepewny i nieregularny (np. FMCG),

- model zakłada pojawienie się transakcji w takich samych okresach i w tym samym czasie w każdym okresie,
- skłonność do zakupów jest prognozowana na podstawie tylko jednego kryterium jakim jest czas poprzedniej transakcji,
- model zakłada jednakową skłonność danego klienta do zakupów w każdym okresie czasu,
- model zakłada jednakową skłonność i częstotliwość dokonywania zakupów przez różnych klientów.

#### 4.1.3. Modele optymalnej alokacji zasobów

Modele te pomagają znaleźć optymalną wartość wydatków na akwizycję i retencję klientów w celu maksymalizacji wartości życiowej klienta. Koncepcje te sugerują, że wartość klientów powinna być analizowana w odniesieniu do wydatków ponoszonych na programy marketingowe. Blattberg i Deighton (1996) zaproponowali model złożony z dwóch formuł: optymalnego poziomu wydatków na akwizycję i optymalnego poziomu wydatków na retencję. Przewagą tego modelu nad innymi jest fakt, że wykorzystuje CLV dla celów optymalizacji decyzji marketingowych w zakresie alokacji zasobów. Dla naliczania wartości życiowej klienta brane są pod uwagę wydatki marketingowe ponoszone na pozyskiwanie i zatrzymywanie klientów. Model ten posiada jednak wiele słabości, w tym niektóre wady poprzednich modeli:

- przyjmuje określony czas przepływu gotówki identyczny dla każdego okresu czasu,
- nie rozpatruje wydatków na akwizycję i retencję łącznie lecz oddzielnie,
- nie bierze pod uwagę ograniczeń budżetu marketingowego.

#### 4.1.4 Modele relacji z klientami

Pfeifer i Carraway (2000) sugerują, że klasa modeli matematycznych nazywanych *Markov Chain Models* (MCM) nadaje się do modelowania relacji z klientami. W większości modeli CLV klient, który odchodzi, jest traktowany jako stracony, a kiedy wraca, jest traktowany jako nowy klient. Modele te nie uwzględniają nagrody za powrót klienta. Autorzy pokazują możliwości wykorzystania modeli MCM w wielu sytuacjach i wskazują, jak tworzyć kluczowe elementy modeli. Wady tych modeli to:

- przyjmowanie określonego czasu przepływu gotówki identycznego dla każdego okresu czasu i dla każdego klienta,
- trudna do wyliczenia kalkulacja prawdopodobieństwa migracji, która jest kluczowym elementem modelu.

#### 4.2. Modele analizy bazy danych klientów

Poznanie bazy klientów i zidentyfikowanie tych, z którymi firma chce budować relacje, wymaga: identyfikacji, pozyskania, przechowywania, analizy i jak najlepszego wykorzystania informacji o klientach (Peppers, Rogers

2004). Modele analizy bazy danych klientów biorą pod uwagę przeszłe zachowania klientów całej bazy w celu wyliczenia prawdopodobieństwa dokonania zakupów w kolejnym okresie. Zaletą tych modeli jest fakt, że prognozują przyszłe zachowania klientów na podstawie ich zachowań w przeszłości, a prawdopodobieństwo to jest liczone dla każdego klienta indywidualnie. Modele tej kategorii dostarczają danych wejściowych koniecznych do kalkulacji wartości życiowej klienta.

#### 4.2.1. Model Pareto / NBD

Schmittlein, Morrison i Kolombo (1994) opracowali model Pareto / NBD, który pozwala na kalkulację prawdopodobieństwa aktywności klienta. Model ten następnie wykorzystali i rozwinęli Reinartz i Kumar (2000). Model ten pozwala odpowiedzieć na pytania: którzy klienci z największym prawdopodobieństwem reprezentują klientów aktywnych i nieaktywnych i jakiego poziomu transakcji można się spodziewać w kolejnym okresie. Kluczowe dla tego modelu są dane wejściowe – ilość i długość okresów historycznych. Wady tego modelu są następujące:

- zaawansowane metody kalkulacji prawdopodobieństwa sprawiają, że model ten jest trudny do stosowania w praktyce,
- nawet 3-letni okres danych historycznych na temat transakcji klienta może być niewystarczający dla poprawnej kalkulacji,
- rozpatrywanie prawdopodobieństwa na poziomie indywidualnego klienta staje się nieopłacalne wraz ze wzrostem liczby klientów w bazie i spadkiem średniej wartości transakcji dokonywanej przez indywidualnego klienta,
- różni klienci dokonują transakcji z różną częstotliwością, jeśli analizuje się dane z krótkiego okresu czasu, istnieje duże prawdopodobieństwo błędnej kwalifikacji, np. zyskowni klienci mogą zostać zakwalifikowani jako niezyskowni.

#### 4.3. Normatywne modele CLV

Modele normatywne mają istotny wpływ na kreowanie polityki i strategii marketingowych przedsiębiorstw. Podstawową grupą są tutaj modele analizy portfela klientów.

##### 4.3.1. Modele wartości portfela klientów (ang. *customer equity*)

Podstawowa formuła pozwalająca wyliczyć wartość portfela klientów została zaproponowana przez Blattberga, Getza i Thomasa (2004). Kapitał klienta jest pomiarem szerszym od LTV, zbudowanym wokół trzech strategii: pozyskiwania klientów, utrzymywania ich i sprzedaży dodatkowej. Wartość życiowa klienta rozumiana jako zyski netto generowane w fazie utrzymywania cyklu życia klienta jest nazywana tutaj kapitałem utrzymywania klienta. Kapitał klienta jest sumą kapitału pozyskiwania, kapitału utrzymywania i kapitału sprzedaży dodatkowej. Autorzy sugerują zastosowanie



modelu w celu analizy wpływu poszczególnych elementów marketingu-mix na długookresową wartość bazy klientów firmy. Model ten jest środkiem oceny wyników modeli ilościowych (często obciążonych dużym błędem).

Gupta, Lehmann i Stuart bazując na założeniach wartości życiowej klienta CLV zbudowali model wartości bazy klientów (Gupta, Lehmann 2004). Konceptyjnie wartość bazy klientów jest równa sumie wartości życiowej aktualnych i przyszłych klientów. Autorzy stworzyli model wartości życiowej kohort klientów, zsumowali wartość życiową aktualnych i przyszłych kohort klientów i zbudowali model pozwalający prognozować liczbę klientów w przyszłych kohortach. Zaletą modelu jest wykorzystanie modeli finansowych takich jak DCF (*Discounted Cash Flow*). Model posiada ograniczenia: zakłada wskaźnik retencji na niezmiennym poziomie, ignoruje powiązania pomiędzy: kosztami akwizycji, wskaźnikiem retencji, marżą i liczbą klientów.

#### 4.3.2. Modele dynamicznej wyceny oparte na CLV

Blattberg i Thomas (1997) zaproponowali model strategii dynamicznej wyceny CEFI (ang. *Customer Equity Financial Test*) w celu maksymalizacji wartości CLV. Strategie cenowe akwizycji klienta są tutaj zależne od długookresowej wartości klienta. Jeśli wartość klienta CLV jest wysoka, cena akwizycji jest niska. Strategie cenowe retencji uzależnione są od wielu czynników takich jak: koszt retencji, budżet marketingu retencji, wrażliwość cenowa zatrzymanych klientów. Parametry retencji wraz z wartością CLV klienta wpływają na strategie cenowe pozyskiwania klientów. Model ten pozwala badać wpływ wydatków marketingowych na przychody różnych segmentów klientów. Przewagą tego modelu jest fakt koncentracji na miarach akwizycji, retencji i sprzedaży dodanej. Model zakłada aktywność klienta w każdym okresie czasu, wykluczając możliwość czasowego braku aktywności klienta, a następnie kontynuacji relacji.

Wszystkie zaprezentowane modele kalkulacji CLV mają pewne ograniczenia i słabości. Począwszy od restrykcji odnośnie czasu i ilości przepływów gotówkowych od klienta, poprzez ograniczenia danych, jakie są wymagane do kalkulacji, po ograniczenia zastosowania (tylko do niektórych branż). Większość modeli CLV nie zawiera danych demograficznych i zmiennych użytkownika produktu. Istniejące modele CLV nie biorą pod uwagę perspektywy konsumenta: czynników, które wpływają na decyzje zakupowe klientów, wpływu aktywności marketingowej na decyzje zakupowe, kosztów zmiany dostawcy. Najczęściej rozpatrują wpływ pojedynczych czynników na wartość klienta z wyłączeniem pozostałych, a także pomijając istniejące powiązania pomiędzy pozostałymi czynnikami. Kluczowym składnikiem modeli CLV jest częstotliwość i wartość przyszłych transakcji, tymczasem niewiele jest badań na temat dokładności prognozowania zyskowności klientów. Brakuje modeli prostych, elastycznych i uniwersalnych. Istnieje potrzeba:

- empirycznego potwierdzenia istniejących modeli,
- rozwoju nowych lub modyfikacji istniejących modeli na potrzeby różnych kategorii produktowych,
- stworzenia bardziej kompleksowego modelu CLV,
- stworzenia modelu pokazującego wpływ CLV na decyzje marketingowe (Dipak, Siddhartha 2002).

## 5. Dokładność prognoz zyskowności klienta

Obliczając wartość życiową klienta zakładamy, że możemy to uczynić w sposób precyzyjny. W praktyce alokacja zasobów marketingowych w zależności od wartości klienta ma sens tylko w sytuacji, gdy na podstawie historycznych zachowań klienta można z dużą dokładnością szacować jego przyszłe zachowania zakupowe. W sytuacji gdy przyszłe zachowania klienta są niezależne od jego przeszłych zachowań, stosowanie takich metod szacowania jest ryzykowne. Zatem zróżnicowana alokacja zasobów marketingowych powinna być uzależniona od zdolności firmy do dokładnego prognozowania przyszłej zyskowności klienta i kosztów ewentualnej błędnej kwalifikacji. Skutki błędnej oceny wartości danego klienta i przekazania na jego obsługę zbyt małych lub zbyt dużych zasobów mogą być daleko idące. Istnieją dwie podstawowe możliwości błędnej kwalifikacji:

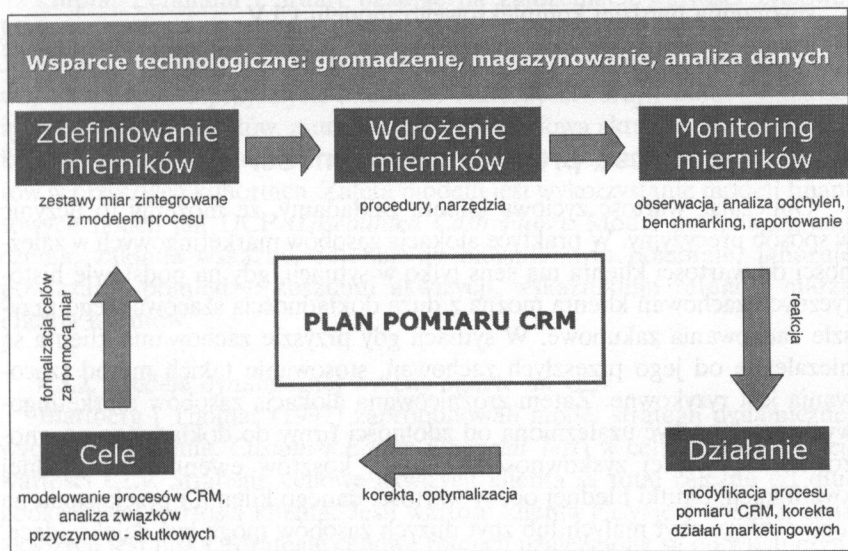
- przeszacowanie wartości klienta o faktycznej niskiej wartości – to przykład pozytywnej pomyłki, która niesie ze sobą koszty w postaci zbyt dużych nakładów przeznaczonych na klienta, który „nie zasłużył” na takie traktowanie,
- niedoszacowanie wartości cennego klienta – to przykład negatywnej klasyfikacji, której koszty są znacznie trudniejsze do skalkulowania. „Złoty” klient, który jest traktowany jako „normalny” klient, może zrezygnować z usług firmy lub przeznaczyć część ze swojego portfela na wydatki u konkurencji.

Malthouse i Blattberg (2005) udowodnili empirycznie istnienie zasady 20–55 i 80–15, według której:

- około 55% klientów z grupy aktualnie najlepszych klientów (20% bazy klientów), zostanie błędnie zakwalifikowana i nie otrzyma odpowiedniej obsługi – zasada 20–55,
- około 15% klientów z grupy aktualnie standardowych klientów (80% bazy klientów) zostanie błędnie zakwalifikowana i potraktowana w sposób wyjątkowy, właściwy dla najlepszych klientów – zasada 80–15.

Pomiar zyskowności indywidualnego klienta to proces złożony, który powinien być prowadzony w kontekście strategicznej sytuacji przedsiębiorstwa, celów i procesów CRM. Koncentracja r a pomiarach relacji nie może powodować utraty obrazu całego przedsiębiorstwa. Konieczne jest procesowe podejście do pomiarów CRM, wśród których najwięcej uwagi zajmują pomiary klienta. Rysunek 1. pokazuje proponowany przez autorkę model

procesu pomiarów CRM. Z perspektywy podejścia procesowego zarządzanie wartością klientów jest procesem o charakterze iteracyjnym.



Rys. 1. Proces pomiarów CRM. Źródło: opracowanie własne.

Pierwszym krokiem w prezentowanym modelu jest zdefiniowanie celów i stworzenie strategii działania w obszarze zarządzania relacjami z klientami. Pozwala to na identyfikację najważniejszych czynników strategicznych i powiązań pomiędzy działaniami CRM i celami biznesowymi. Dzięki analizie tych relacji możliwy jest optymalny dobór zestawów miar dla celów monitorowania i poprawy efektywności zarządzania relacjami z klientami w tym zarządzania przez wartość klienta. Kolejnym etapem jest wdrożenie procedur i narzędzi umożliwiających dokonywanie czynności pomiarowych. Nawet najlepsze wskaźniki nie pomogą, jeśli firma nie będzie umiała pozyskać wszystkich informacji niezbędnych do przeprowadzenia analiz i policzenia wskaźników. Wyniki pomiarów i ich analizy dostarczają dalszych informacji w procesie formułowania strategii działania. Cały proces ma charakter iteracyjny, co oznacza, że błędy i nieprawidłowości na każdym kroku powodują powrót do poprzednich etapów, aż do osiągnięcia zadowalających wyników. Model jest dynamiczny, a zatem zmiana celów i strategii działania prowadzi do zmian w zestawach stosowanych mierników.

## 6. Wnioski

Pomiar wartości klienta jest pomiarem trudnym i złożonym. Prognozowanie przyszłej wartości klienta na podstawie jego przeszłej wartości nie jest prognozą precyzyjną. W sytuacjach kiedy nie można precyzyjnie przewidzieć przyszłej wartości klienta, inwestowanie zasobów w „źle” sklasyfikowanych klientów (o wysokiej wartości historycznej) może się okazać kosztownym błędem. Podejście procesowe do pomiarów CRM i stworzenie dynamicznych zestawów miar w różnych perspektywach klienta (nie tylko wartości klienta) pozwala uzyskać pełniejszy obraz relacji. Szeroka wiedza o kliencie jako element oceny i korekty interpretacji uzyskanych wyników pomiarów wartości klientów przyczynia się do minimalizacji błędów kwalifikacji. Fakt istnienia niedostatecznych dowodów empirycznych potwierdzających użyteczność CLV skłania do wniosku, że konieczne są dalsze badania w dziedzinie pomiarów zyskowności klienta.

### Informacje o autorce

**Mgr Małgorzata Grzegorzczak** – doktorantka w Katedrze Marketingu Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. E-mail: mgrzegorzczak@uni.lodz.pl.

### Przypisy

- <sup>1</sup> Dotyczy to nie tylko wartości bazy klientów, ale także innych aktywów niematerialnych przedsiębiorstw, np. wartości marki.
- <sup>2</sup> W literaturze przedmiotu w jęz. ang. spotyka się także określenia: *lifetime value of customer* oraz *long term value of customer* – LTVC.

### Bibliografia

- Berger, P.D., Nasr, N.I. 1998. Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications. *Journal of Interactive Marketing*, nr 12 (1), s. 17–30.
- Blattberg R.A., Deighton J. 1996. Manage marketing by the Customer Equity Test. *Harvard Business Review*, (July-August), 1996, s. 136–144.
- Blattberg R.C., Getz, G., Thomas, J.S. 2004. *Klient jako kapitał. Budowa cennego majątku relacji z klientem i zarządzanie nim*, Konstancin-Jeziorna: MT Biznes.
- Blattberg, R.C., Thomas, J.S. 1997. *Dynamic Pricing Strategies to Maximize Customer Equity*, Evaston: Northwestern University.
- Dipak, J., Siddhartha, S.S. 2002. Customer Lifetime Value Research in Marketing: a Review and Future Directions. *Journal of Interactive Marketing*, nr 16(2), s. 38.
- Dweyer, F.R. 1989. Customer Lifetime Valuation to Support Marketing Decisions Making. *Journal of Direct Marketing*, nr 3(4).
- Gummesson, E. 1994. Making Relationship Marketing Operational. *International Journal of Service Industry Management*, nr 5(5).
- Gregor, B., Grzegorzczak, M. 2006. Pomiar w Zarządzaniu Relacjami z Klientami. w: Dulinić, E., Garbarski, L., Mazur, J., Strzyżewska, M., Wrzosek W. (red.) *Ekspansja czy regres marketingu?* Warszawa: PWE, s. 47–56.

- Gupta, S., Lehmann, D.R., Stuart, J.A. 2004. Valuing Customers. *Journal of Marketing Research*, nr 41(1), s. 7–18.
- Gupta, S., Lehmann, D.R. 2003. Customers as Assets. *Journal of Interactive Marketing*, nr 17(1), s. 9–24.
- Hogan, J., Lemon K., Merino, M., Srivastava, R., Thomas, J., Verhoef, P. 2002. Linking Customer Assets to Financial Performance. *Journal of Service Research*, August 2002, vol. 5.
- Hogan, J., Lemon, K., Rust, T. 2002. Customer Equity Management: Charting New Directions for Future of Marketing. *Journal of Service Research*, vol. 5.
- Jackson, B.B. 1985. *Winning and Keeping Industrial Customers*, Lexington, MA: D.C.Heath and Co.
- Jonghyeok, K., Euiho, S., Hyunseok, H. 2003. A model for evaluating the effectiveness of CRM using the balances scorecard. *Journal of Interactive Marketing*, nr 17(2), s. 5–19.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston: Harvard Business School Press..
- Keane, T.J., Wang, P. 1995. Applications for the Lifetime Value Model in Modern Newspaper Publishing. *Journal of Direct Marketing*, nr 9(2), s. 55–60.
- Keller, K. 1993. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer – Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, vol. 57.
- Kozielski, R. (red.) 2004. *Wskaźniki marketignowe*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Langer, B. 2003. *Unlocking the Value of Your CRM Initiative: The Strategy Plus Technology Dynamic*, Peppers&RogersGroup, Carlson Marketing Group.
- Lenskold J.D. 2004. *Pomiar rentowności inwestycji marketingowych*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Malhouse, E.C., Blattberg, R.C. Can We Predict Customer Lifetime Value? *Journal of Interactive Marketing*, vol. 19(1), s. 2–16.
- Mitruęa, M. 2005. Pomiar relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a konsumentem. *Marketing i Rynek*, nr 2/2005, s. 2.
- Mulhern, F.J. 1999. Customer Profitability Analysis: Measurement, Concentration and Research. *Journal of Interactive Marketing*, nr 13(1), 1999, s. 25–40.
- Niraj, R., Gupta, M., Narasimhan, Ch. 2001. Customer Profitability in a Supply Chain. *Journal of Marketing*, nr 65(3), s. 1–16.
- Peppers, D., Rogers, M. 2004. *Managing Customer Relationships: a Strategic Framework*, John Wiley & Sons.
- Pfeifer, P.E., Carraway, R.L. 2000. Modeling Customer Relationships as Markov Chains. *Journal of Interactive Marketing*, nr 14(2), s. 43–55.
- Reichheld, F.E. 1993. Loyalty Based Management. *Harvard Business Review*, nr 17, s. 64–73.
- Reichheld, F., Teal, T. 1996. *The Loyalty Effect*, Harvard Business School Press.
- Reinartz, W., Thomas, J.S., Kumar, V. 2005. Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Customer Profitability. *Journal of Marketing*, nr 69(1), s. 63–79.
- Reinartz, W., Kumar, V. 2000. On the profitability of Long-Life Customers in a Non-contractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing. *Journal of Marketing*, nr 4(64), s. 17–35.
- Reinartz, W., Kumar, V. 2003. The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration. *Journal of Marketing*, vol. 67, s. 77–99.
- Reinartz, W., Kumar, V. 2002. The Mismanagement of Customer Loyalty. *Harvard Business Review*, July 2002.
- Ryals, L. 2005. Making Customer Relationship Management Work: The Measurement and Profitable Management of Customer Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 69(3), s. 252–261.
- Sawicki, J. 2004. Jak mierzyć efekty marketingu. *Marketing i Rynek*, nr 12.

- Schmittlein, D.C., Peterson, R.A. 1994. Customer Base Analysis: An Industrial Purchase Process Application. *Marketing Science*, nr 13, s. 41–67.
- Storbacka, K. 1998. *Customer Profitability: Analysis and Design*. Working Paper, Center for Relationship Marketing and Services Management, Swedish School of Economics and Business Administration.
- Verhoef P., Langerak, F. 2002. Eleven Misconceptions About Customer Relationship Management. *Business Strategy Review*, nr 13(4), s. 70–76.
- Wayland, R.E., Cole, P.M. 1997. *Customer Connections: New Strategies for Growth*, Boston: Harvard Business School Press.
- Wojnarowska, H. 2004. Wartość klientów a wartość przedsiębiorstwa. w: Garbarski, L. (red.) *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przyszłość*, Warszawa: Wyd. WSzPiZ im. Leona Koźmińskiego.
- Wyner, G.A. 1996. Customer Profitability: Linking Behavior and Economics. *Marketing Research*, nr 8(2), s. 36–38.