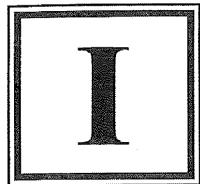


Dobiegała-Korona B., Tomczyk P., *Praktyczne wykorzystanie koncepcji zarządzania wartością klienta. Studium przypadku IBM*, "Handel Wewnętrzny", listopad-grudzień 2011, s. 5-16



ASPEKTY ZARZĄDZANIA RELACJAMI Z KLIENTAMI

BARBARA DOBIEGAŁA-KORONA, PRZEMYSŁAW TOMCZYK
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Praktyczne wykorzystanie koncepcji zarządzania wartością klienta (studium przypadku IBM)

Uwagi wstępne

Koncepcja zarządzania wartością klienta jest w przedsiębiorstwach coraz szerzej wykorzystywana. W zależności od możliwości pozyskiwania danych o klientach i kosztów, które firmy chcą i mogą na to przeznaczyć, a także zależnie od umiejętności wykorzystywania tej wiedzy do budowy zróżnicowanych strategii marketingowych, koncepcja ta jest szerzej lub wężej stosowana. Skutkuje to także różnymi korzyściami dla przedsiębiorstw. Jednym z przykładów wykorzystania koncepcji zarządzania wartością klientów jest firma IBM, która została przedstawiona w niniejszym artykule. Opisany przypadek firmy IBM pokazuje dość wąskie wykorzystanie tej koncepcji, ale już to podejście wskazuje, jak korzystne jest zarządzanie wartością klienta, nawet przy wykorzystaniu w tym celu jednego z narzędzi marketingowych, jakim jest komunikacja z klientem, z wcześniejszym oszacowaniem jego wartości dla firmy.

Studium przypadku IBM przygotowano na podstawie metody opracowanej przez R. Venkatesana i V. Kumara¹, która polega na pomiarze wartości indywidualnej każdego klienta i jej maksymalizowaniu na podstawie strategii optymalnej alokacji zasobów w komunikowanie się z klientami.

Zarządzanie wartością klienta

Przez **wartość klienta** (*Customer Lifetime Value*, CLV) należy rozumieć wartość bieżącą wpływów wyrażonych w wartościach pieniężnych netto, wynikających z relacji z klientem, a **zarządzanie wartością klienta** jest rozumiane jako jej pomiar i maksymalizacja poprzez

¹ R. Venkatesan, V. Kumar, *A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy*, „Journal of Marketing” 2004, Vol. 68, October.

budowę adekwatnych, opartych na relacjach z klientem, strategii marketingowych². Oba te elementy powinny występować w sekwencji pomiar–maksymalizacja, gdyż nie można maksymalizować wartości czegoś, czego wcześniej nie zmierzono³.

Ostatnie lata przynoszą nowe doświadczenia i wyzwania z zakresu zarządzania wartością klienta w koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa coraz szerzej wykorzystują zarządzanie wartością klienta i dostrzegają korzyści tego procesu. Choć jest to relatywnie nowa koncepcja, rozumiana jako kompleksowa, można dostrzec następujące trendy w jej wykorzystaniu:

- wzrost świadomości, iż wartość klientów istotnie wpływa na realizację podstawowego celu współczesnego przedsiębiorstwa (wartość dla akcjonariuszy, pracowników, konsumentów, społeczności lokalnych i globalnych oraz pozostałych interesariuszy),
- zarządzanie wartością klienta stanowi podstawę współczesnego zarządzania marketingowego (Ph. Kotler, K.L. Keller),
- przedsiębiorstwa coraz bardziej poszerzają tradycyjne wartości dla klientów (wąsko rozumiane 4P — *product, price, place, promotion*) i konkurują coraz to nowymi wartościami (jak doświadczenie klienta, zaufanie, edukacja) w celu wyróżnienia się na rynku,
- wartość klienta dla przedsiębiorstwa stanowi najlepszą syntetyczną miarę efektywności inwestycji na działania marketingowe.

Pomiar wartości klienta — podejście ogórne i oddolne

W zakresie pomiaru wartości klienta istnieje wiele podejść⁴. Według V. Kumara, można podzielić je na oddolne i ogórne⁵.

Podejście ogórne (*top-down*) polega na ustaleniu przeciętnej wartości każdego klienta na podstawie przychodów i kosztów klientów zebranych na poziomie segmentu klientów lub wszystkich klientów firmy. Uzyskana w ten sposób wielkość jest dzielona przez liczbę klientów danego segmentu bądź przedsiębiorstwa i w efekcie uzyskuje się średnią wartość każdego z klientów. Zaletą tej metody jest jej prostota i fakt, że wykorzystuje się w niej dane stosunkowo łatwo dostępne w przedsiębiorstwie. Do pomiaru tego typu wystarczy mieć centralną bazę danych pozwalającą na dokonanie zestawienia kosztów i przychodów generowanych przez daną grupę klientów wraz ze średnią stopą utrzymania klienta w firmie. Budowa strategii wzrostu wartości klienta wymaga podejścia predykcyjnego w celu dokonania prognozy przyszłych wielkości. Wadą tej metody jest to, że otrzymana wartość przeciętna nie pozwala na różnicowanie klientów i może powodować niedoszacowanie klientów wysokowartościowych i przeszacowanie niskowartościowych. Podejście to jest odpowiednie do realizacji strategii maksymalizacji wartości klientów opartych na ich zbiorowym traktowaniu.

Podejście oddolne (*bottom-up*) polega na ustaleniu indywidualnej wartości dla każdego klienta. Zapewnia uzyskanie szczegółowych danych o klientach, które w podejściu ogórnym nie były wykorzystane⁶. Podejście to jest odpowiednie w sytuacji, kiedy firma jest w stanie pozyskać te dane i wykorzystać je: W tym przypadku istnieje możliwość stosowania strategii maksymalizacji wartości z wykorzystaniem segmentacji wg rzeczywistej wartości klienta oraz innych parametrów relacji. W praktyce gospodarczej w stosowaniu tego

² B. Dobięgała-Korona, T. Doligalski, *Wstęp*, w: *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, red. B. Dobięgała-Korona, T. Doligalski, Poltext, Warszawa 2010, s. 15.

³ B. Dobięgała-Korona, *Wartość klienta*, w: *Metody wyceny spółki: perspektywa klienta i inwestora*, red. M. Panfil, A. Szablewski, Poltext, Warszawa 2006, s. 81–97.

⁴ Tamże, s. 81–97.

⁵ V. Kumar, G. Morris, *Measuring and Maximizing Customer Equity: A Critical Analysis*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2007, No 35, s. 158.

⁶ V. Kumar, *Zarządzanie wartością klienta*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 20.

podejścia wielką rolę odgrywa nowoczesna technologia i koszty, które musi ponieść firma, gromadząc dane o każdym kliencie.

Maksymalizacja wartości klientów w podejściu oddolnym (strategia optymalnej alokacji zasobów)

Traktując zarządzanie wartością klienta jako koncepcję kompleksową (tzn. obejmującą zarówno pomiar, jak i maksymalizację tej wartości), należy zaznaczyć, że do każdego z podejść dotyczących pomiaru wartości istnieje co najmniej kilka strategii pozwalających ją maksymalizować⁷. Strategią budującą wartość klienta, przyjętą przez R. Venkatesana i V. Kumara, jest strategia optymalnej alokacji zasobów⁸. Zasoby w tym przypadku należy rozumieć jako środki przeznaczone na komunikację z klientami. Istotą tej strategii jest inwestowanie w klientów zgodnie z ich wartością i preferencjami dotyczącymi korzystania z kanałów komunikacji oferowanych przez przedsiębiorstwo. Z jednej strony pozwala to uniknąć sytuacji reinwestowania w tych klientów, którzy wg prognoz nie przyniosą w przyszłości zysków uzasadniających poniesione koszty, z drugiej zaś pozwoli doszacować tych, którzy w przyszłości będą bardziej wartościowi niż obecnie. Zatem pierwszym krokiem jest pomiar wartości klientów z interesującej nas grupy oraz wybór tych, których cechuje najwyższa wartość przy jednoczesnej wysokiej wrażliwości na działania komunikacyjne. Kolejny krok polega na znalezieniu optymalnej kombinacji różnych kanałów komunikacji dla każdego klienta. Kombinacja ta zależy od dwóch czynników: od stopnia wrażliwości klienta na przekaz za pomocą danego kanału oraz od kosztów związanych z użyciem danego kanału. W następnym kroku zostaje podjęta decyzja o wyborze właściwych kanałów komunikacji, częstotliwości kontaktów z klientem oraz o tym, jak długi powinien być okres między kontaktami. Konkludując, do realizacji strategii optymalnej alokacji zasobów marketingowych związanych z komunikacją są potrzebne informacje na temat wartości klienta, jego preferencji dotyczących korzystania z kanałów komunikacji, kosztów kanału, częstotliwości zakupów, okresów między zakupami i wartości zakupów. Prawidłowa analiza wiarygodnych danych z tych obszarów i trendów w zachowaniach klientów umożliwi dokonanie względnie precyzyjnej prognozy przyszłych zachowań nabywczych klienta, co ułatwi wdrożenie odpowiedniej dla niego strategii alokacji środków marketingowych. To z kolei pozwoli na maksymalizację jego przyszłej wartości.

Od strony operacyjnej punktem wyjścia jest następująca formuła:

$$CLV_i = \sum_{t=1}^T \left(\frac{\text{Przyszłe wpływy netto ze sprzedaży klientowi } i \text{ w okresie } t}{(1+r)^t} - \frac{\text{Przyszłe koszty komunikacji z klientem } i \text{ w okresie } t}{(1+r)^t} \right),$$

gdzie:

CLV_i — wartość klienta i w okresie obsługi,

T — liczba okresów prognozy,

t — okres początkowy,

r — stopa dyskontowa,

i — oznaczenie klienta.

⁷ B. Dobiegała-Korona, *Budowa kapitału klienta*, w: *Value Based Management. Koncepcje, narzędzia, przykłady*, red. A. Szablewski, K. Pniowski, B. Bartoszewicz, Poltext, Warszawa 2008, s. 237–265.

⁸ Szczegółowa metodologia dotycząca pomiaru i maksymalizacji wartości klienta w ramach tej strategii — zob. R. Venkatesan, V. Kumar, *A Customer Lifetime Value Framework...*, jw.

Równanie to przedstawia sposób myślenia występujący w podejściu oddolnym. Jego istotą jest zestawianie ze sobą wartości zakupów (netto) z kosztami komunikacji z klientem. Dla zniwelowania efektu zmiennej wartości pieniądza w czasie obie wartości koryguje się o stopę dyskontową. Równanie to przedstawione za pomocą symboli i z uwzględnieniem zmiennych istotnych z punktu widzenia zastosowania strategii optymalnej alokacji zasobów wygląda następująco:

$$CLV_i = \sum_{t=1}^{T_i} \frac{CM_{i,t}}{(1+r)^{t/frequency_i}} - \sum_{l=1}^n \frac{\sum_m MC_{i,m,l}}{(1+r)^{l-1}},$$

gdzie:

- T_i — liczba zakupów w okresie prognozowanym,
- t — okres początkowy zakupów po działaniach komunikacyjnych,
- $CM_{i,t}$ — przewidywane wpływy netto od klienta i w analizowanym okresie,
- $frequency_i$ — przewidywana częstotliwość zakupów klienta i ,
- n — liczba lat prognozy nakładów na komunikację,
- m — liczba kanałów komunikacji,
- l — okres początkowy inwestycji w komunikację,
- $MC_{i,m,l}$ — przewidywane koszty komunikacji z klientem i w kanałach m w analizowanym okresie l .

Trzy zmienne w tym równaniu wymagają wcześniejszego oszacowania przy użyciu dodatkowych modeli prognostycznych⁹. Są to: częstotliwość zakupów klienta, wartość zakupu netto klienta oraz koszty komunikacji z klientem. Ponieważ jedna z tych zmiennych jest wielkością zagregowaną (koszty komunikacji z klientem), poddano ją dezagregacji w celu lepszego rozpoznania skuteczności poszczególnych kanałów komunikacji. Zdezagregowana forma równania ma następującą postać:

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

gdzie:

- $c_{i,m,l}$ — przewidywany jednostkowy koszt komunikacji z klientem i w kanale (kanałach) m w analizowanym okresie l ,
- $x_{i,m,l}$ — przewidywana liczba kontaktów klienta i w kanale (kanałach) m w analizowanym okresie l .

Posiadanie informacji na temat jednostkowego kosztu komunikacji z klientem oraz częstotliwości i wartości dokonywanych przez niego zakupów i jego preferencji dotyczących sposobów komunikacji umożliwi skuteczne zarządzanie procesem komunikacji zarówno pod kątem doboru narzędzi (kanały), jak i sposobu ich wykorzystania (częstotliwość kontaktów). Dodatkowo, znając prognozę przychodów od klienta i zestawiając ją z prognozą kosztów

⁹ R. Venkatesan, V. Kumar, *A Customer Lifetime Value Framework...*, jw., s. 112–117.

tów, wiadomo, jakie środki można przeznaczyć na realizację strategii i jakie efekty może ona przynieść.

Studium przypadku IBM¹⁰

W celu wykorzystania w praktyce omówionego modelu, dokonano jego implementacji w International Business Machines Corporation (IBM). Badaniem objęto lata 2001–2007, przy czym analiza danych przeszłych dotyczyła okresu 2001–2003, predykcja — lat 2005–2007, a eksperyment zasadniczy przeprowadzono w 2005 r.

IBM to jedna z czołowych firm światowych, która w czasie prowadzonego eksperymentu oferowała trzy grupy produktów: sprzęt komputerowy, oprogramowanie oraz usługi serwisowe na rynku B2B. Przed wdrożeniem strategii optymalnej alokacji zasobów przeznaczonych na komunikację dla jednej z grup swoich klientów w IBM deklarowano aktywne podejście proklienckie, oparte na indywidualnych relacjach z klientami przy wykorzystaniu wskaźnika *Customer Spending Score* (CSS). Za jego pomocą można dokonać predykcji przychodów, które można uzyskać od każdego klienta w kolejnym roku. Według tego kryterium przeprowadza się segmentację, dzieląc klientów na decyle zależnie od wartości spodziewanych przychodów. Następnie należy wybrać jeden lub dwa decyle o najwyższej wartości dla każdego z segmentów i do klientów z tych decyli kierować główny strumień zasobów. Wadą tego podejścia jest to, że wskaźnik ten nie uwzględnia kosztów zmiennych, do jakich zaliczają się koszty obsługi klienta. W efekcie obraz uzyskany jako efekt segmentacji na podstawie tej metody jest niepełny. Może bowiem wystąpić sytuacja, w której klient generujący duże wpływy i kwalifikujący się do jednego z dwóch najwyższych decyli, w rzeczywistości generuje również wysokie koszty obsługi i jego rzeczywista wartość jest dużo niższa od szacowanej metodą CSS.

Celem analizy, którą przeprowadzono w IBM, było udzielenie odpowiedzi na trzy pytania:

- 1) których klientów należy wybrać jako obiekt realizacji działań komunikacyjnych,
- 2) czy można ustalić poziom środków przeznaczonych na działania komunikacyjne skierowane do tych klientów,
- 3) czy nasilenie stopnia kontaktów skierowanych do właściwych klientów spowoduje wzrost ich wartości w sytuacji, kiedy pozostałe czynniki pozostaną bez zmian.

Odpowiedź na dwa pierwsze pytania wiąże się z problematyką pomiaru wartości klienta, a odpowiedź na pytanie trzecie — z problematyką jej maksymalizacji.

Spośród całej puli klientów z rynku B2B do eksperymentu wybrano segment klientów tzw. rynku średniego (*midmarket*). W skład tego segmentu wchodziły przedsiębiorstwa zatrudniające 100–999 pracowników i generujące w ciągu ostatnich trzech lat przed badaniem (lata 2001–2003) wpływy na rzecz IBM w wysokości co najmniej 25 tys. USD. Przedsiębiorstw spełniających te kryteria było ok. 35 tys. Transakcje obserwowano przez miesiąc. Przeanalizowano historię transakcji i zachowań klientów dla 54 miesięcy wstecz oraz dokonano predykcji dla kolejnych 36 miesięcy.

Proces badawczy (lata 2004–2005) składał się z dwóch etapów, odpowiadających sekwencji czynności w koncepcji zarządzania wartością klienta. Na pierwszym etapie stworzono i przetestowano model pomiaru wartości każdego klienta. W związku z tym prze-

¹⁰ Opracowano na podstawie: 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.

prowadzono modelowanie każdej ze zmiennych dotyczących strony przychodowej i strony kosztowej. Drugi etap polegał na zastosowaniu opracowanego rozwiązania.

Etap pierwszy — tworzenie modelu (2004 r.). Relacje z klientami należącymi do segmentu będącego przedmiotem eksperymentu charakteryzował brak czasowych umów o współpracy. Założono możliwość odejścia klientów do innych dostawców i ich powrót po pewnym czasie¹¹. Opierając się na formule zaproponowanej w modelu ogólnym, stworzono następujące równanie:

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

gdzie:

CLV_i — wartość klienta i w okresie obsługi,

$p(Buy_{ij})$ — przewidywane prawdopodobieństwo, że klient i dokona zakupu w czasie j ,

$\hat{C}M_{ij}$ — przewidywana wpływy netto od klienta i uzyskane w czasie j ,

$\hat{M}T_{ij}$ — przewidywana liczba komunikatów skierowanych do klienta i w czasie j ,

\overline{MC} — przeciętny koszt kontaktu,

j — okres początkowy,

T — liczba okresów prognozy (36 miesięcy),

r — wskaźnik dyskontowy (roczna stopa dyskontowa = 15%).

Łatwo zauważyć, że trzy zmienne podlegające predykcji w ramach osobnych modeli to prawdopodobieństwo dokonania zakupu, wysokość wpływów netto od klienta i poziom intensywności kontaktów z klientem dla najbliższych 36 miesięcy. Aby obliczyć przyszłe wartości dla tych trzech zmiennych, dokonano analizy przeszłych zachowań każdego klienta pod kątem poziomu wydatków klienta, występowania zakupów łączonych (*cross-buying*), częstotliwości zakupów, okresu od ostatniego zakupu (*recency*)¹² oraz liczby kontaktów z przedsiębiorstwem¹³. Przeciętny koszt 1 kontaktu z uwzględnieniem dostępnych dla tego segmentu kanałów komunikacji (*direct mail*, *e-mail*, kontakt telefoniczny, katalogi) oszacowano na 7 USD.

Po dokonaniu obliczeń wartości klienta z wykorzystaniem danych historycznych w kolejnym kroku dokonano symulacji polegającej na przyznawaniu różnych wartości jednej ze zmiennych, a mianowicie zmiennej MT (poziom częstotliwości kontaktów z klientem). Otrzymano w ten sposób różne wartości w zależności od podstawianej wielkości. Optymalna, średnia liczba kontaktów do realizacji w ciągu roku została ustalona na 8,1. Oznacza to, że przy tej liczbie kontaktów założono uzyskanie optymalnej, przewidywanej wartości każ-

¹¹ Podejście to nazywa się podejściem *always-a-share* i zostało szczegółowo opisane m.in. w: W.J. Reinartz, V. Kumar, *On the Profitability of Long-Life Customers: An Empirical Investigation and Implications for Marketing*, „Journal of Marketing” 2000, Vol. 64, No 4; R. Rust, K.N. Lemon, V.A. Zeithaml, *Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy*, „Journal of Marketing” 2004, Vol. 68, January.

¹² Kiedy klient po raz ostatni dokonywał zakupów w przedsiębiorstwie.

¹³ Zestaw zmiennych, zwanych determinantami wartości klienta (*drivers of CLV*), opracowano na podstawie: J.W. Reinartz, V. Kumar, *The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Life Time Duration*, „Journal of Marketing” 2003, Vol. 67, No 1. Model regresji wykorzystany do predykcji tych trzech zmiennych został szczegółowo opisany w: V. Kumar, R. Venkatesan, T. Bohling, D. Beckmann, *The Power of CLV...*, jw., s. 588–589 oraz *Appendix A*, <http://mktsci.journal.informs.org/cgi/reprint/27/4/585?maxtoshow=&hits=10&RESULTFORMAT=&author1=kumar&searchid=1&FIRSTINDEX=0&sortspec=relevance&resourcetype=HWCIT>, s. 597–599, 20.06.2011.

dego klienta¹⁴. Dodatkowo, dla każdego klienta ustalono indywidualną kompozycję kanałów komunikacyjnych. Jego istota polega na tym, że średnią rekomendowaną liczbę kontaktów z klientem rozdzielono między poszczególne kanały komunikacji zgodnie z preferencjami klienta, wynikającymi z jego historii kontaktów z przedsiębiorstwem.

Jeżeli wiadomo, że średnia liczba kontaktów z każdym z klientów wynosi 8,1, to w kolejnym kroku należało rozstrzygnąć problem treści komunikatu. Drugą kluczową zmienną, od której zależy wartość klienta, to prawdopodobieństwo zakupu produktu z określonej kategorii. IBM miało wówczas w swojej ofercie trzy główne kategorie produktów: sprzęt komputerowy, oprogramowanie oraz usługi. Założenie dotyczące prawdopodobieństwa zainteresowania klienta jedną z tych trzech kategorii zostało oparte na trzech czynnikach: 1) dominacja danej kategorii produktu w dotychczasowych zakupach, 2) wiedza klienta na temat danej kategorii produktowej oraz 3) szerokość asortymentu w danej kategorii produktowej. Na podstawie tych zmiennych dokonano modelowania prawdopodobieństwa zakupu produktów z jednej z trzech wymienionych kategorii. Jeżeli prawdopodobieństwo dla danej kategorii wyniosło więcej niż 0,5, to została ona włączona w treść komunikatu kierowanego do konkretnego klienta¹⁵.

Etap drugi — implementacja (2005 r.). Na drugim etapie dokonano wdrożenia przygotowanej strategii na podstawie modeli opracowanych na etapie pierwszym. W pierwszym kroku dokonano identyfikacji klientów o wysokiej wartości, z którymi nie kontaktowano się w przeszłości¹⁶, i przeznaczono ich do obsługi w roku następnym (2005 r.). Wraz z dokonaniem segmentacji opartej na wartości klientów, dokonano realokacji zasobów marketingowych. Efekt tych działań został przedstawiony graficznie w tablicy 1.

Tablica 1. Realokacja zasobów marketingowych w oparciu o kryterium wartości klienta

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

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: V. Kumar, R. Venkatesan, T. Bohling, D. Beckmann, *The Power of CLV: Managing Customer Lifetime Value at IBM*, „Marketing Science” 2008, Vol. 27, No 4, July–August, s. 594.

¹⁴ V. Kumar, R. Venkatesan, T. Bohling, D. Beckmann, *The Power of CLV...*, *ju.*, s. 591–592, 594.

¹⁵ Tamże, s. 593.

¹⁶ Chodzi o klientów, których cechowała niska wartość liczona za pomocą wskaźnika CSS, a których cechuje wysoka wartość liczona przy użyciu wskaźnika wartości klienta (CLV).

Klienci z badanego rynku zostali podzieleni na dwie grupy. W pierwszej grupie (kolumna lewa) znaleźli się ci, z którymi nie kontaktowano się do 2004 r. włącznie, gdyż zgodnie z metodologią CSS nie przedstawiali oni wartości uzasadniającej dalsze inwestowanie w relacje z nimi. W drugiej grupie (kolumna prawa) znaleźli się klienci, z którymi kontaktowano się na bieżąco. Obie grupy zostały podzielone na decyle wg wartości liczonej za pomocą wskaźnika wartości klienta (segmentacja CLV). Na podstawie tak przeprowadzonej segmentacji zauważono, że średnia wartość klienta w pierwszym decylu grupy pierwszej jest większa niż średnia wartość klienta w decylach 2–10 w grupie drugiej. Zauważono także, że średnia wartość klienta w decylu 10 prawej kolumny jest ujemna. Postępując zgodnie ze strategią optymalnej alokacji zasobów, podjęto decyzję o przesunięciu (realokacji) zasobów z decyla 10 klientów, z którymi kontaktowano się na bieżąco, do klientów z decyli 1–3 z grupy „bez kontaktu”. Poziom realokacji zasobów do decyli 1–3 został zdeterminowany zaleceniami płynącymi z ustaleń etapu pierwszego. W efekcie, do eksperymentu zakwalifikowano klientów z decyli 1–3 kolumny lewej (ok. 5000 przedsiębiorstw), przy czym w pierwszej kolejności zasoby były kierowane do klientów o najwyższej wartości, których cechuje największe prawdopodobieństwo zakupu produktów.

Kolejnym krokiem było przekazanie do sprzedawców list klientów. Listy te zawierały odpowiednie informacje przygotowane na podstawie działań podjętych na etapie pierwszym. Informacje te dotyczyły: 1) maksymalnej liczby kontaktów z każdym klientem, 2) maksymalnej liczby zasobów do wykorzystania (np. liczby wysłanych katalogów, wykonanych połączeń telefonicznych) oraz 3) preferencji każdego z klientów odnośnie do preferowanych produktów i kanałów komunikacji. Po realizacji kontaktu każdy sprzedawca był zobowiązany do zapisywania przychodu, który uzyskał od klienta, oraz zasobów, które zużył. Istotny był fakt, że nie wolno mu było przekroczyć określonej ich wielkości¹⁷. Po zapisaniu omawianych pozycji, nowe dane wprowadzano do modelu i dokonywano predykcji na rok następny (2006 r.).

Efekt działań. Wyniki eksperymentu, przedstawione po zakończeniu działań w 2005 r., miały udzielić odpowiedzi na trzy postawione wcześniej pytania:

- których klientów należy wybrać jako obiekt realizacji działań komunikacyjnych,
- czy można ustalić poziom środków przeznaczonych na działania komunikacyjne skierowane do tych klientów,
- czy nasilenie stopnia kontaktów skierowanych do właściwych klientów spowoduje wzrost ich wartości w sytuacji, kiedy pozostałe czynniki pozostaną bez zmian.

W tabelicy 2 przedstawiono efekty finansowe przeprowadzonych działań.

Tablica 2. Analiza efektów działań strategii dla decyli 1–3

Wyszczególnienie	Liczba klientów	Zmiana przychodu (w mln USD)	Średnia zmiana przychodu na 1 klienta (w USD)
Klienci utraceni, reaktywowani w 2005 r.	273	11,4	41,76
Klienci aktywni w latach 2004 i 2005	1 827	7,6	4,16

Źródło: Jak tablicy 1, s. 595.

¹⁷ W tym miejscu należy zaznaczyć, że sprzedawca miał pewien margines swobody w zarządzaniu zasobami. Do niego należała decyzja, z jakiego kanału skorzysta w danej sytuacji. Jeśli uznał, że w danej chwili lepiej wysłać do klienta *e-mail* zamiast dzwonić czy wysłać katalog, robił to.

Z tablicy tej wynika, że 2100 klientów z decyli 1–3, którzy skorzystali z oferty w 2005 r., wygenerowało łączny wzrost wpływów na rzecz IBM w wysokości ok. 19 mln USD, co w stosunku do 2004 r. stanowi ponad 10-krotny (ok. 1000%) wzrost. Dla porównania, średni wzrost przychodów z klientów, z którymi kontaktowano się na bieżąco i w stosunku do których nie stosowano nowej strategii, za 2005 r. wyniósł ok. 6% (z 751 mln USD do 793 mln USD).

Są dwa źródła wzrostu wpływów. Pierwsze z nich to wpływy od klientów, z którymi się nie kontaktowano i którzy jednocześnie nie byli aktywni. Jest ich 273 i są traktowani w tablicy 2 jako odzyskani. Łączny wzrost wpływów od tych klientów wyniósł 11,4 mln USD, co daje średni wzrost w wysokości 41 760 USD na 1 klienta i stanowi ok. 60% wygenerowanego wzrostu. Drugie źródło to klienci, z którymi się nie kontaktowano, lecz którzy jednocześnie byli aktywni i kupowali produkty IBM. Odpowiedziało na ofertę w ramach prowadzonych działań 1827 takich klientów. Łączny wzrost przychodu z tych klientów wyniósł ok. 7,6 mln USD, co daje średni wzrost na 1 klienta w wysokości 4160 USD i stanowi ok. 40% całości wzrostu wygenerowanego przez klientów z decyli 1–3. Koszty przeprowadzonych działań wyniosły ok. 120 tys. USD (95 tys. USD to koszty komunikacji marketingowej, a 25 tys. USD to koszty stworzenia i rozbudowy modelu prognostycznego). Zatem stosunek wzrostu przychodu brutto do kosztów inwestycji wynosi 158. Warto także zwrócić uwagę na proporcje między różnicą w wysokości uzyskanych wpływów od klientów uznanych za utraconych i od klientów aktywnych, lecz „bez kontaktu”. Kwota 11,4 mln USD została wygenerowana przez 273 klientów utraconych, podczas gdy kwota 7,6 mln USD — przez 1827 klientów aktywnych. W przeliczeniu na 1 klienta różnica jest ponad 10-krotna na korzyść „odzyskanych” klientów.

Odpowiadając na pytanie, których klientów należy wybrać jako obiekt realizacji działań marketingowych, w kontekście przedstawionego studium przypadku należy udzielić następującej odpowiedzi — tych, których cechuje wysoka wartość, mierzona wg przedstawionej w analizie metody. Odpowiadając na pytanie, czy można ustalić poziom środków przeznaczonych na działania komunikacyjne skierowane do tych klientów, należy odpowiedzieć, że można to ustalić za pomocą predykcji zachowań klientów w zakresie preferencji związanych z wykorzystywaniem kanałów komunikacji oraz rodzajem kupowanych produktów i częstotliwością ich nabywania. Odpowiadając na pytanie o to, czy nasilenie stopnia kontaktów skierowanych do właściwych klientów spowoduje wzrost ich wartości w sytuacji, kiedy pozostałe czynniki pozostaną bez zmian, odpowiedź brzmi: tak.

Rekomendacje i ograniczenia studium przypadku IBM. Wdrożenie koncepcji zarządzania wartością klienta wg modelu optymalizacji zasobów R. Venkatesana i V. Kumara na grupie klientów badanego segmentu w IBM zakończyło się sukcesem. Doprowadziło do zwiększenia rentowności zarówno klientów uznanych za utraconych, jak i klientów aktywnych. Powstaje więc pytanie o możliwość skutecznego zastosowania tego podejścia w innych przedsiębiorstwach. Można wskazać kilka warunków niezbędnych do prawidłowego wdrożenia i realizacji koncepcji zarządzania wartością klienta w ogóle, a strategii optymalnej alokacji zasobów marketingowych w szczególności:

- zmiana orientacji marketingowej z produktowej na kliencką — w tradycyjnie zarządzanych przedsiębiorstwach zasoby są przydzielane wg kryterium produktowego; przedsiębiorstwo wprowadza na rynek produkt i wokół niego organizuje strategię; na etapie projektowania działań marketingowych często poświęca się minimalną uwagę temu, jak zaprojektować działania oparte na istniejącej już w przedsiębiorstwie bazie klientów;
- oparcie działań na informacji o kliencie — chcąc skutecznie zarządzać wartością klienta, należy regularnie gromadzić informacje na jego temat, a dotyczy to zarówno przeszłych zachowań zakupowych klienta, jak i zachowań związanych ze sposobem użycia produk-

tu, składania reklamacji, częstotliwością kontaktowania się z przedsiębiorstwem i rodzajem wykorzystywanych w tym celu kanałów komunikacji; ważna jest także sytuacja zawodowa i osobista klienta, o ile ma wpływ na preferencje zakupowe, dzięki czemu minimalizuje się ryzyko wystąpienia sytuacji przeinwestowania w klientów mało wartościowych kosztem niedoinwestowania wysokowartościowych;

- zmiany w strukturze organizacyjnej — skuteczne wdrożenie wymienionych elementów pociąga za sobą konieczne zmiany struktury organizacyjnej; tradycyjna struktura działu marketingu stanowi często schemat oparty na modelu funkcjonowania stosunkowo niezależnych od siebie komórek odpowiedzialnych za zarządzanie poszczególnymi produktami lub grupami produktów, w sytuacji zaś wdrażania strategii związanych z zarządzaniem wartością klienta struktura ta może stawiać naturalny opór; w przedsiębiorstwie zorientowanym na klienta naturalne jest istnienie struktury opartej na działaniu komórek odpowiedzialnych za obsługę poszczególnych segmentów klientów, a do kompetencji poszczególnych działów należałby pełny zakres działań marketingowych, począwszy od pozyskiwania i gromadzenia informacji od klientów, współtworzenia wartości z klientem i dla klienta, przez projektowanie nowych rozwiązań zgodnych z jego potrzebami i poziomem wartości, dostarczanie mu tej wartości, obsługę posprzedażową i monitoring satysfakcji i lojalności; dzięki informacjom uzyskiwanym od klientów w dziale będą się pojawiały pomysły na nowe wartości, które po dokonaniu analizy pod kątem maksymalizacji wartości klienta mogą zostać przyjęte do realizacji i w ten sposób cykl się powtarza;
- znaczenie segmentacji i profilowania klientów — postępując konsekwentnie w stosunku do sformułowanych zaleceń, segmentacja klientów powinna być tworzona na podstawie ich wartości, a dotyczy to zarówno klientów obecnych, jak i klientów przyszłych; w przypadku klientów obecnych segmentację tworzy się na podstawie danych historycznych na temat relacji z klientem i innych danych (np. demograficznych, psychograficznych); w przypadku nowych klientów, wobec braku historii kontaktów z nimi, można wykorzystać techniki profilowania w kontekście oczekiwanej i możliwej do uzyskania potencjalnej wartości relacji; z wykorzystaniem koncepcji zarządzania wartością klienta wiąże się ryzyko wynikające z predykcji przyszłych zakupów klientów i warunków mających wpływ na zachowania nabywcze;
- migrowanie klientów — w zależności od zastosowanej metody i kryteriów segmentacji w jej efekcie możemy otrzymać strukturę podobną do tej, jaką wykorzystano w IBM (decyle, kwartyle) bądź strukturę macierzową; cały wysiłek związany z segmentacją wg nowych kryteriów musi prowadzić do przeprowadzenia grup klientów z niższych poziomów rentowności do wyższych, co stanowi istotę i korzyść z zarządzania wartością klientów, dlatego segmentacja klientów musi być dynamiczna, co może częściowo ograniczyć ryzyko przewidywanych zachowań klientów i kierunków ich migracji, a także podnieść skuteczność oddziaływania strategii marketingowych budowanych na podstawie wybranych kryteriów segmentacji;
- ograniczenia przypadku IBM — zaprezentowany w artykule przykład wykorzystania koncepcji marketingowej, jaką jest zarządzanie wartością klienta, ma ograniczenia: wycena relacji z klientem została sprowadzona do wartości pieniężnej ujętej w postaci konkretnej wielkości sprzedaży w ściśle określonym czasie, pominięto lub zmarginalizowano te aspekty relacji, których nie można policzyć lub bezpośrednio wyrazić w formie pieniężnej, zwłaszcza w krótkim czasie (takie jak wartość informacji od klienta czy poziom jego satysfakcji, a także wartość rekomendacji czy wpływ na innowacje), nie uwzględniono sposobu użycia produktu oraz wpływu wizerunku klienta na przyszłą zyskowność przedsiębiorstwa oraz działań i skuteczności strategii marketingowych konkurentów, nie wzięto pod uwagę faktu wrażliwości na innowacje występujące w badanej branży, nie założono i nie przewidziano skutków postępu technologicznego i roli konkurencji, założono, że klient będzie

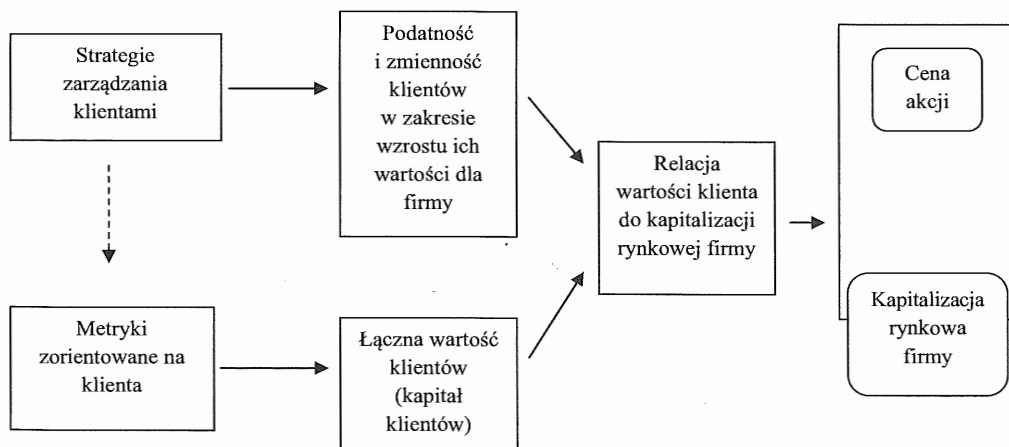
kupował przez 36 miesięcy te same produkty (wpływ konkurencji, któremu są poddani klienci, jest szczególnie trudny do zbadania ze względu na niską dostępność danych, ale w kompleksowym zastosowaniu koncepcji zarządzania wartością klienta nie może być pominięty), nie uwzględniono istnienia komunikacji inicjowanej przez klienta.

Pomimo tych ograniczeń wykorzystania koncepcji zarządzania wartością klienta w praktyce, przypadek IBM pokazuje, iż stosowanie tej koncepcji w zarządzaniu może się istotnie przyczynić do wzrostu wielkości sprzedaży, nawet gdy zostanie zastosowany jeden z elementów strategii marketingowej, jaką jest przekaz komunikacyjny do klienta. Także inne badania potwierdziły, że przedsiębiorstwa, które wdrożyły zarządzanie wartością klienta, osiągnęły wyższe przyrosty wartości przedsiębiorstwa niż pozostałe. Wzrosła marża zysku, częstotliwość zakupów, wskaźnik sprzedaży dodatkowej, co przełożyło się na wzrost kapitału klienta o 19,4%. O 32,8% wzrosła wartość firmy na rynku B2B, na rynku B2C wartość klienta wzrosła o 23,3%, a rynkowa wartość przedsiębiorstwa wzrosła aż o 57,6%. Wzrosty te były zdecydowanie wyższe niż wzrosty średniego indeksu giełdowego S&P 500, powszechnie stosowanego przez analityków w USA do porównywania wartości akcji, odpowiednio 2 razy wyższe w przypadku firmy B2B i aż 3,6 razy wyższe w przypadku B2C. Dodatkowo porównano zmiany cen akcji dwóch spółek ze zmianą cen akcji ich największych konkurentów. Wzrost akcji spółki B2B w badanym okresie wyniósł 32,8%, podczas gdy spółek konkurencyjnych średnio 12,2%. Wzrost akcji spółki B2C wyniósł 57,6% a jej konkurentów średnio 15,3%.

Przełożenie wartości klientów na rynkową wycenę przedsiębiorstwa przedstawiono na rysunku.

Wyniki badań empirycznych oraz model stworzony na podstawie tych badań wskazują i potwierdzają wysoki stopień przełożenia wartości klienta na wartość przedsiębiorstwa. Stanowi to potwierdzenie tezy o możliwości wymiernego wpływu inicjatyw i programów marketingowych na wartość przedsiębiorstwa¹⁸. Warunkiem koniecznym skutecznego wykorzystania tych bliskich relacji wartość klienta–wartość przedsiębiorstwa jest wycena

Rysunek. Wartość klienta a wartość przedsiębiorstwa



Źródło: Opracowanie własne.

¹⁸ P. Doyle, *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa 2003.

i wartościowanie tego, co klient wnosi do firmy, oraz ukierunkowanie struktur organizacyjnych na wzrost wartości klientów.

Podsumowanie

Koncepcja zarządzania wartością klienta jest coraz częściej wykorzystywana w praktyce gospodarczej. Wyniki prowadzonych badań potwierdziły ściśle powiązanie wartości klienta z wartością przedsiębiorstwa. Działania marketingowe prowadzone na podstawie segmentacji klientów prowadzą do pozytywnych rezultatów.

Summary

In this work the analysis of practical usage of customer's value management conception has been presented. Its efficacy has been shown by the strategy of allocation of resources used for communications actions and the influence of the conception on enterprises value.