

*Jacek Otto**

**ZARZĄDZANIE WARTOŚCIĄ KLIENTA MARKETINGOWYM
WYMOGIEM KONKURENCYJNOŚCI WSPÓŁCZESNEGO
PRZEDSIĘBIORSTWA – WYBRANE PROBLEMY**

1. Wprowadzenie

Wraz z dojrzewaniem i narastaniem konkurencji współczesne przedsiębiorstwa coraz częściej stają przed barierą popytu. Na takim rynku pozyskanie nowych klientów staje się trudniejsze, ponieważ popyt w coraz większej grupie ofert rynkowych wykazuje tendencje do stabilizacji na określonym poziomie. Dojrzały rynek wymusza zatem większą troskę o klientów już nabywających produkty danej firmy. W takich warunkach koncepcja zatrzymania klienta, zmierzenie jego wartości oraz zarządzanie ową wartością muszą stać się podstawową wytyczną myślenia i działania marketingowego w przedsiębiorstwie. Firmy, które posiadają lojalnych, długoletnich klientów, potrafią finansowo pokonać konkurentów. Szczególnie cenieni są klienci wysoko opłacalni. Ponieważ firma jest w stanie dbać o relacje z ograniczoną liczbą klientów, należy skupić się na grupie tych najważniejszych z punktu widzenia przedsiębiorstwa, którym powinno zapewnić się doskonałą obsługę. Niezbędne staje się zarządzanie relacjami z klientem z punktu widzenia maksymalizowania wartości owych relacji, a w konsekwencji „wartości klienta”. Zarządzanie wartością klienta staje się jednym z najważniejszych obszarów współczesnego marketingu.

Jak zauważa B. Dobiegała-Korona¹, strategia ukierunkowana na klienta musi być połączona z myśleniem w kategoriach finansowych (zwrot z inwestycji) zgodnych z wartością dla akcjonariuszy. Zarządzanie wartością klienta wymaga zorganizowanego i przemyślanego podejścia ze strony

* Dr hab., prof. nadzw., Katedra Integracji Europejskiej i Marketingu Międzynarodowego, Politechnika Łódzka.

¹ B. Dobiegała-Korona, *Zarządzanie wartością klienta*, „Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2002, nr 2, s. 21.

firmy. Do szczególnej rangi urasta problem pomiaru wartości relacji firma-klient.

2. Wartość relacji z klientem

Inwestycje w klientów pochłaniają duże nakłady, zarówno finansowe, jak i czasowe, ale warto je ponieść.

S. Pearson² podkreśla, że prawdziwą wartość biznesu odzwierciedla finansowa wartość klienta. Uznanie tego faktu wymaga spojrzenia na księgowość z nowej perspektywy.

Już wiele lat temu E. Bursk³ stwierdził: „popatrz na klienta jak na inwestycję”. Autor ten uważa, że inwestycja firmy w konsumenta może być tak samo ważna i efektywna jak inwestycja w budynki, sprzęt, zapasy, pracowników itd., a czasami nawet bardziej wartościowotwórcza.

Zdaniem Burska, przedsiębiorstwa przyzwyczyły się traktować w kategoriach kapitału jedynie budynki, czy też wyposażenie, natomiast nie potrafią potraktować w kategoriach kapitału tego, co mogłoby być ich największym majątkiem/aktywem, tzn. lojalnych klientów. Co warto podkreślić, stopniowo zyskuje na popularności idea liczenia tzw. wartości klienta (*customer lifetime value*) mierzona prawdopodobnym czasookresem dokonywania zakupów i ich wartością. Podczas gdy zazwyczaj przedsiębiorstwa próbują liczyć wartość swojej marki czy też znaku firmowego, tylko niektóre potrafią liczyć kapitał (wartość), jaki reprezentują ich klienci. Statystyki sprzedaży bezpośrednio nie mierzą owej wartości klienta. Sporządzane często wykresy sprzedaży są jedynie miarą dochodu. Metody, które pozwalają ją liczyć, mogą pomóc firmom ocenić wydatki z punktu widzenia ich efektywności w wytwarzaniu kapitału.

I tak na przykład według obliczeń General Motors, lojalny klient wart jest przez całe swoje życie około 400 tys. USD. Z kolei Marc Grainer, szef amerykańskiej firmy badań marketingowych Tarp, szacuje wartość klienta supermarketu na 3800 USD rocznie – o ile nie korzysta on z oferty konkurentów⁴.

Przedsiębiorstwa, które zaniedbują inwestycje w utrzymanie więzi z klientami, nie mogą liczyć na tego typu potencjalne i wymierne zyski. Według niektórych autorów, w przyszłości można spodziewać się nadejścia czasów,

² S. Pearson, *Building Brands Directly. Creating Business Value from Customer Relationship*, McMillan Business London 1996, s. XV.

³ E. Bursk, *View Your customers as investments*, „Harvard Business Review” 1966, No. 5–6, s. 91–93.

⁴ K. Boldt, *Der neue Masstab*, „Manager Magazin” 1998, No. 4, s. 14.

kiedy raporty „customer lifetime value” będą prezentowane na giełdzie kapitałowej, a więc zaczną odgrywać podobną rolę, jaką bilans firmy odgrywa obecnie.

3. Instrumenty analizy opłacalności klienta

Przywiązywanie szczególnej wagi strategii zatrzymywania klienta wynika z przekonania, iż zatrzymanie istniejących klientów jest tańsze niż pozyskiwanie nowych i wraz z wydłużaniem czasookresu dokonywania przez nich zakupów dochody z relacji wzrastają. Wydaje się, że logika tego stwierdzenia jest poprawna, choć jest nazbyt uproszczona.

U podstawy sformułowanej zależności leży przekonanie, że każda relacja z klientem jest zyskowna. Gdyby przyjąć, iż może być inaczej, to zatrzymywanie niezyskownych klientów i rozwijanie relacji z nimi nie miałoby sensu z punktu widzenia skuteczności i efektywności prowadzonej działalności biznesowej. W określonych sytuacjach firma może oczywiście przejściowo kształtować relacje z nierentownymi nabywcami, ale musi widzieć perspektywę ich zmiany na opłacalne. Tak postępują np. banki, oferując kredyty studenckie, które mogą być nierentowne. Bank ma nadzieję, iż w ten sposób przyciągnie do siebie przyszłych przedstawicieli klasy średniej, którzy zapewnią mu stosowne dochody, realizując w nim swoje potrzeby finansowe. Jest to więc swoista inwestycja w przyszłość. Jeśli firma posiada klientów, którzy obiektywnie nie dają podstaw do tego, aby sądzić, iż staną się rentowni, to należy wyciągnąć z tego faktu jedyny logiczny wniosek, iż dążenie do długoterminowych relacji ze wszystkimi klientami wcale nie jest oczywiste.

Długowieczność relacji uzasadniona jest jedynie w przypadku jej rentowności. Tym samym problem pomiaru rentowności relacji z klientem nabiera szczególnego znaczenia.

Na współczesnym wysoce konkurencyjnym rynku wysoko opłacalni klienci są najcenniejszym zasobem firmy. Niestety, znaczna ich część nie jest lojalna w stosunku do nabywanej aktualnie marki. Fakt ten oznacza, iż w każdej chwili mogą oni zrezygnować z zakupu danej marki i przenieść swoje zainteresowanie oraz pieniądze na inną, ich zdaniem, atrakcyjniejszą. Aktualni, wysoko opłacalni konsumenci mogą być najlepszym źródłem i gwarancją realizowania przez firmę oczekiwanych zysków w przyszłości. Należy więc podjąć skuteczne działania, aby grupę wysoko opłacalnych, ale nielojalnych konsumentów związać z firmą na dłużej. Stają się oni wyzwaniem dla menedżerów, ale także stanowią swoistą szansę, jeśli firmy będą potrafiły zbudować skuteczne strategie marketingowe, które wykreują oczekiwaną lojalność tej grupy nabywców wobec marki.

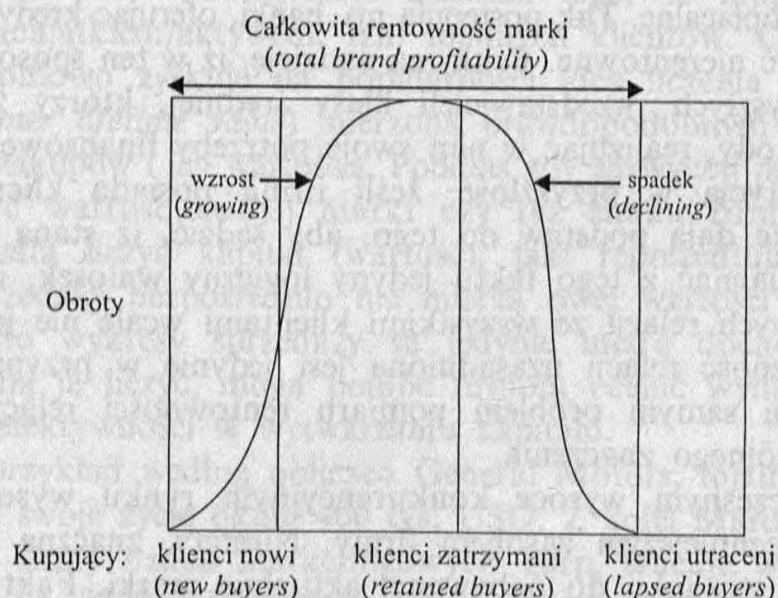
Pomocne przy ocenie wpływu poszczególnych kategorii klientów na osiągnięte przez firmę zyski mogą być następujące instrumenty:

- cykl zysku (*profit cycle*);
- macierz możliwego do osiągnięcia zysku (*profit opportunity matrix*),
- analiza opłacalności klient–produkt (*customer–product profitability analysis*).

Cykl zysku pokazuje wpływ poszczególnych faz „życia” klienta na osiągnięte zyski w firmie. W okresie od rozpoczęcia do zakończenia związku nabywcy z określoną firmą wyróżniono trzy następujące grupy klientów:

- klienci nowi (*new buyers*),
- klienci zatrzymani (*retained buyers*),
- klienci utraceni (*lapsed buyers*).

Każdy klient, który kupuje produkty danej firmy po raz pierwszy, jest klientem nowym. Jeśli decyduje się kontynuować zakupy i staje się wielokrotnym nabywcą, przechodzi do grupy klientów zatrzymanych, często w potocznym języku określanym jako tzw. starzy klienci. Ostatnią grupę tworzą klienci utraceni, czyli ci, którzy przestali kupować produkty danej firmy (rys. 1).



Rysunek 1. Cykl zysku

Źródło: G. Hallberg, *All Consumers Are Not Created Equal*, John Wiley and Sons Inc., New York 1995, s. 75

Zysk generowany przez klientów nowych i zatrzymanych składa się na całkowitą rentowność danej marki w określonym czasie.

Potencjalny zysk, który mógłby być osiągnięty przez firmę, reprezentowany jest przez klientów utraconych. Określany jest on jako zysk możliwy do

osiągnięcia (*profit opportunity*). Jego prawdopodobne rozmiary ocenia się na podstawie wielkości zakupów dokonywanych w poprzednim okresie przez klientów, którzy obecnie odeszli i przestali kupować produkty danej firmy.

Jak wynika z rys. 1, zatrzymani klienci generują gros zysku firmy.

Macierz możliwego do osiągnięcia zysku (*profit opportunity matrix*) jest kolejnym narzędziem pomocnym dla zrozumienia wpływu różnych grup klientów na rentowność firmy (rys. 2).

	Klienci nowi (<i>new</i>)	Klienci zatrzymani (<i>retained</i>)	Klienci utraceni (<i>lapsed</i>)	Razem (<i>total</i>)
Klienci wysoko opłacalni (<i>high</i>)	+11%	-5%	-18%	-12%
Klienci średnio opłacalni (<i>medium</i>)	+8%	0%	-12%	-4%
Klienci mało opłacalni (<i>low</i>)	+3%	0%	-5%	-2%
Razem (<i>total</i>)	+22%	-5%	-35%	-18%
% 1991 Buyers	34%	50%	50%	

Rysunek 2. Macierz możliwego do osiągnięcia zysku w latach 1991–1992 dla produktu „TASTER”

Źródło: G. Hallberg, *All Consumers Are Not Creded Equal*, John Wiley and Sons Inc., New York 1995, s. 80

Liczby zamieszczone w każdym prostokącie odzwierciedlają procentowy wzrost lub spadek wielkości obrotów przypadający na każdą grupę konsumentów w porównaniu z rokiem bazowym, tj. 1991.

Jak wynika z danych zamieszczonych w macierzy, firma utraciła 35% obrotów w porównaniu z rokiem 1991 na skutek odejścia części klientów – przy założeniu, iż w grupie klientów nowych nikt by nie przybył, a w przypadku klientów zatrzymanych obroty nie uległyby zmianie. W rzeczywistości przybyli firmie nowi klienci i przypadło na nich 22% obrotów, co częściowo zrekompensowało znaczny spadek obrotów spowodowany utratą części klientów. W grupie klientów zatrzymanych obroty w 1992 r. spadły o 5%.

Uwzględniając wzrosty i spadki obrotów w każdej grupie klientów, w ostatecznym rozrachunku firma zanotowała 18-procentowy spadek obrotów całkowitych.

Spadek ten wywołany został przede wszystkim poprzez utratę klientów w grupie nabywców wysoko opłacalnych, którzy zapewnili firmie 18% całkowitych obrotów w 1991 r.

Macierz możliwego do osiągnięcia zysku precyzyjnie pokazuje, które grupy klientów i w jakim stopniu przyczyniają się do wzrostu lub spadku obrotów firmy.

Macierz tę można również potraktować jako bezpośredni rezultat działań marketingowych podejmowanych przez firmę, tym samym wykorzystać ją można jako instrument i kryterium oceny tych działań.

Kolejną cenną zaletą prezentowanej macierzy jest fakt, iż w sposób oczywisty udowadnia ona, iż rzadko występuje tylko jednokierunkowa relacja między nowymi klientami a wzrostem obrotów i w konsekwencji zysków. Jeśli w grupie pozyskanych klientów dominować będą konsumenci mało opłacalni, to zysk może wzrosnąć w niewielkim stopniu, nawet jeśli przybędzie ich znaczna liczba. Z kolei niewielka utrata klientów z grupy wysoko opłacalnych może w istotny sposób zaważyć na rentowności przedsiębiorstwa.

Analiza opłacalności klient–produkt stanowi kolejne użyteczne narzędzie przy prowadzeniu oceny rentowności nabywców (rys. 3).

		Klienci			
		C1	C2	C3	
Produkty	P1	++		+	Wysoce opłacalny produkt
	P2	+	+		Opłacalny produkt
	P3		–	–	Mało opłacalny produkt
	P4	+		–	Średnio opłacalny produkt
		Wysoce opłacalny klient	Średnio opłacalny klient	Mało opłacalny klient	

Rysunek 3. Analiza opłacalności klient–produkt

Źródło: Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994, s. 48

Klienci zostali zobrazowani w kolumnach, a produkty w rzędach. Każda rubryka zawiera symbol określający zyskowość sprzedaży danego produktu wybranemu rodzajowi klientów.

Jak wskazuje rys. 3, klient 1 jest bardzo dochodowy, ponieważ nabył trzy produkty przynoszące zysk firmie, tzn. P1, P2 i P4. Z kolei klient 2 reprezentuje zróżnicowaną dochodowość. Ocena ta wynika z faktu, iż kupuje on jeden produkt wysoce zyskowy dla firmy oraz jeden produkt niedochodowy. Jak wynika z analizy prezentowanego rysunku, klient 3 reprezentuje typ klienta, na którym firma traci. Ocena ta wynika z faktu, iż nabywa on jeden produkt dochodowy i dwa produkty niedochodowe. Analizując zarysowaną tu sytuację, przedsiębiorstwo może podjąć następujące decyzje:

- podnieść cenę mniej dochodowych produktów, bądź też wycofać je z rynku,

- podjąć działania, które doprowadziłyby do sprzedaży produktów dochodowych klientom nie przynoszącym zysku firmie.

Warto podkreślić, iż jeśli niedochodowi klienci podejmą decyzję odejścia, to będzie to korzystne dla przedsiębiorstwa. Pozytywny efekt odniosą również działania zachęcające niedochodowych klientów do odejścia do konkurencji. Zgodzić się trzeba z poglądem badaczy brytyjskich, iż wydawanie znacznych kwot pieniędzy na zatrzymanie nierentownych klientów jest pozbawione sensu⁵.

4. Zakończenie

Reasumując dotychczasowe wywody, należy stwierdzić, iż klienci nie mogą być traktowani jednakowo. Swoista demokracja działań marketingowych może stanowić zagrożenie dla rentowności firmy. Koncentracja środków i działań marketingowych winna dotyczyć tych klientów, którzy gwarantują największy zwrot poczynionych nakładów inwestycyjnych. Jeśli firma traktuje najcenniejszych klientów tak samo jak innych, w szczególności tych nieopłacalnych, winna liczyć się z podobną reakcją z ich strony. Niedowartościowani, najlepsi nabywcy mogą z niej po prostu zrezygnować. Ryzyko jest więc duże. Jego minimalizacja oznacza, iż relatywnie mały liczebnie segment najcenniejszych klientów musi stanowić priorytet w planie marketingowym przedsiębiorstwa. Zamiast inwestować kolejne środki w mało opłacalnych klientów, warto zastanowić się nad ich przesunięciem i wykorzystaniem w segmencie najbardziej dochodowym.

Następna myśl warta pogłębienia dotyczy kryteriów segmentacji rynku. Powszechnie stosowane czynniki rozróżniające klientów i grupowanie ich

⁵ Ch. Ennew, M. Hartley, St. Diacon, *Customer Retention through Distribution Channels in the UK Life Insurance*, Marketing Education Group Proceedings, University of Bradford 1995, s. 363.

we względnie jednorodne segmenty, takie jak cechy demograficzne, geograficzne, psychograficzne, styl życia itd., wydają się mniej ważne z zestawieniu z narzucającą się w sposób oczywisty segmentacją wg kryterium opłacalności klienta. Interes firmy wskazuje, iż właśnie ten czynnik prawdziwie różnicuje konsumentów.

Wyodrębnienie segmentu nabywców wg powyższego kryterium winno być podstawą. Sugestia ta nie oznacza oczywiście rezygnacji z dotychczas stosowanych kryteriów segmentacji. Chodzi tutaj o nadanie kryterium opłacalności nadrzędnej roli, stworzenie z niego swoistej osi, wg której porządkowane są inne czynniki. Jeśli zgodzimy się bowiem z twierdzeniem, iż istotą segmentacji jest dobór czynników prawdziwie różnicujących nabywców, to analizowane w tym rozdziale badania dowiodły, iż podstawowym czynnikiem jest opłacalność klienta, a mówiąc precyzyjniej, zróżnicowanie tej opłacalności wśród klientów.

Pomiędzy różnymi segmentami klienteli nie można więc postawić znaku równości. Opracowując strategie budowania lojalności, od razu nasuwa się pytanie o klientów, których należałoby zachować. Nie warto inwestować w ludzi lubujących się w ciągłym próbowaniu nowych produktów, takich, których celem nie jest znalezienie i przywiązanie się do stałego artykułu, a także w tych, którzy nie przynoszą firmie zysku. Należy również uwzględnić fakt, iż przedsiębiorstwo nie dysponuje środkami, które zagwarantowałyby satysfakcję wszystkim klientom. Przywiązanie do marki implikuje zatem wstępną segmentację klientów oraz odrębną analizę ich wierności i potencjału każdego wyłonionego segmentu⁶.

Odrębnym problemem wartym zastanowienia jest uwzględnienie możliwości uczynienia klientów zyskownych z dotychczasowych nieopłacalnych nabywców.

Warto podkreślić, iż budowanie lojalnej bazy klientów może trwać wiele lat. Myślenie krótkoterminowe jedynie sabotuje cały ten proces. Przedsiębiorstwa mogą zdobyć przewagę nad rywalami, traktując wydatki marketingowe w taki sam sposób, w jaki traktują wydatki kapitałowe: jako inwestycje, które generują przychody dopiero po jakimś czasie⁷.

Wprowadzenie programów lojalności do praktyki marketingowej firm wymaga wiele uwagi i przemyśleń. Niewątpliwie specyficznym majątkiem firmy, jakim są lojalni, najcenniejsi klienci, należy zarządzać bardzo starannie i na pewno nie gorzej aniżeli majątkiem fizycznym.

⁶ D. Raniszewska, *Pasowanie na klienta*, „Manager” 1997, nr 10, s. 60.

⁷ A. J. Slywotzky, B. P. Shapiro, *Wyzywając los, czyli nowe myślenie marketingowe*, „Marketing w Praktyce” 1996, nr 9–10, s. 43.

*Jacek Otto***CUSTOMER VALUE MANAGEMENT AS THE MAIN FACTOR OF CONTEMPORARY COMPETITION – CHOSEN PROBLEMS**

The globalisation of business and the evolving recognition of the importance of customer retention, market economics and customer relationships economics, among other trends reinforce the change in mainstream marketing. A major shift in the perception of the fundamentals of marketing is taking place. Today companies are recognising the importance of retaining current customers. Individual consumers represents the time source of profits any firm. Unfortunately companies accounting systems fail to show the value of loyal customers. The profit cycle and the profit opportunity matrix, and customer-product profitability analysis are key tools for helping managers plot their strategies for the future growth of their firms. The purpose of this paper is to present the chosen problems connected with the process of customer value management. The stress is put on instruments of customer value accounting.