

MACIEJ SCHULZ**Uniwersytet Mikołaja Kopernika
Toruń****OCENA RELACJI PRZEDSIĘBIORSTWA Z KLIENTAMI NA PODSTAWIE
WSKAŹNIKA LTV****1. Wprowadzenie**

Praktyka zarządzania przedsiębiorstwami nastawionymi na sukces w długim okresie potwierdza decydujące znaczenie budowania dobrych relacji z klientami. Kształtowanie grup zadowolonych, a w konsekwencji lojalnych klientów w coraz większym stopniu staje się elementem budowania przewagi konkurencyjnej prowadzącej przedsiębiorstwa do sukcesu rynkowego. Podstawą tego sukcesu jest z pewnością wiedza na temat potrzeb, preferencji i oczekiwań klientów. Tylko bowiem poprzez precyzyjną wiedzę w tym zakresie można skutecznie zaspokajać te potrzeby i budować dobre relacje z klientami w długim okresie. Tymczasem, jak wynika z prowadzonych badań zaledwie 21,1% przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie Polski realizuje, bądź zleca badania marketingowe. W tej grupie przedsiębiorstw dominują te, które interesują się właśnie preferencjami i opiniami nabywców, stanowiąc 81,1% wszystkich przedsiębiorstw prowadzących bądź zlecających prowadzenie badań. Na kolejnych miejscach znalazły się badania dotyczące konkurencji, oceny skuteczności i efektywności własnych kampanii promocyjnych, kanałów dystrybucji i inne¹. Niezwykle optymistyczny wydaje się jednak fakt, iż niewielki stopień wykorzystania badań marketingowych pozostaje w sprzeczności ze stanem świadomości menedżerów zarządzających przedsiębiorstwami na terenie Polski. Aż 94% menedżerów deklaruje bowiem, że zdobywanie wiedzy o rynku ma bardzo duże lub duże znaczenie dla rozwoju i sukcesu firmy. Stopień wykorzystania badań musi być więc ograniczany czynnikami, które mają niewiele wspólnego z ogólną świadomością kierownictwa przedsiębiorstw. Najbardziej prawdopodobnymi przyczynami tego stanu rzeczy wydają się więc ograniczenia związane z poziomem przygotowania służ marketingowych do prowadzenia samodzielnych badań oraz kondycja finansowa przedsiębiorstw, których często nie stać na zlecenie prowadzenia badań profesjonalnym instytucjom.

Ocena stanu relacji przedsiębiorstwa z klientami jest zadaniem złożonym, które wymaga zastosowania kompleksowych badań marketingowych. W literaturze trudno jest znaleźć uniwersalne miary, które odzwierciedlają stan tych relacji. W praktyce najczęściej wykorzystuje się pojedyncze i wybiórcze miary, tj. wielkość przychodów w poszczególnych okresach, udział przedsiębiorstwa w rynku, liczba obsługiwanych klientów, wskaźnik retencji i referencji itp. Oprócz analiz typowo ilościowych niezbędne wydają się również badania jakościowe, które pozwolą na ocenę satysfakcji klientów oraz wizerunku przedsiębiorstwa. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie istoty i sposobów wykorzystania

¹ Wyniki badania zrealizowanego przez pracowników Katedry Marketingu i Handlu Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu na temat „Stanu świadomości oraz kierunków rozwoju marketingu w przedsiębiorstwach funkcjonujących na terenie Polski w 2010 roku.

wskaźnika LTV, który w przystępny sposób pozwala między innymi na kompleksową ocenę wielu czynników wpływających na stan relacji przedsiębiorstwa z klientami.

2. Poziom satysfakcji i lojalności jako podstawa oceny relacji przedsiębiorstwa z klientami

Pojęcie satysfakcji i lojalności klientów są ściśle ze sobą skorelowane i mają uniwersalny charakter. Niezależnie od tego, czy przedsiębiorstwom obsługuje klientów indywidualnych czy instytucjonalnych związek między tymi pojęciami wynika bezpośrednio z modelu oczekiwań nabywcy. Podstawą satysfakcji w tym modelu jest dostarczenie produktów, które odpowiadają bądź nawet przewyższają oczekiwania odbiorcy. W efekcie wystąpienia satysfakcji następuje powtarzanie zakupów i tworzenie grup lojalnych klientów. Poziom satysfakcji klienta jest zatem odzwierciedleniem tego, w jakim stopniu produkt całkowity oferowany przez daną organizację zaspakaja zbiór wymagań klienta².

W literaturze przedmiotu można znaleźć również inne podejścia do pojęcia satysfakcji. Opierają się one na reakcji emocjonalnej na procesy porównawcze realizowane przez klienta, polegające na zestawieniu swoich doświadczeń i doznań po konsumpcji produktu z oczekiwaniami, indywidualnymi normami lub określonym wzorcem oceny³. Wszystkie prezentowane definicje kładą nacisk na dostarczanie produktów odpowiadających potrzebom nabywcy. Tymczasem poziom satysfakcji klienta, szczególnie na rynku B2B, może zależeć nie tylko od dostarczanych produktów, ale również od wielu innych obszarów, na których budowane są relacje z klientami. Składają się na nie przede wszystkim inne elementy oferty rynkowej, takie jak: sposoby kształtowania cen, warunki dostawy czy narzędzia komunikacji marketingowej. Istotny wpływ na poziom satysfakcji mogą mieć również działania realizowane przez przedsiębiorstwa w zakresie standardów obsługi klienta czy sposobu i zasad rozpatrywania reklamacji. W tym kontekście pojęcie satysfakcji wydaje się wyjątkowo złożone i całą pewnością zawsze poziom satysfakcji będzie zależał od specyfiki prowadzonej działalności gospodarczej.

Korzyści, jakie przedsiębiorstwa mogą uzyskać dzięki wysokiej satysfakcji klientów są trudne do przecenienia i z reguły niemożliwe do osiągnięcia innymi sposobami. Usatysfakcjonowany klient jest bowiem nieformalnym, a tym samym najbardziej wiarygodnym źródłem przekazu informacji o organizacji i jej produktach. Jednocześnie jest to jedyne darmowe źródło promocji pośredniej, które skuteczniej niż wszelkie inne działania promocyjne zachęca potencjalnych klientów do skorzystania z oferty rynkowej przedsiębiorstwa. Dodatkowo zadowoleni klienci powinni kształtować pozytywny wizerunek danego przedsiębiorstwa oraz wpływać bezpośrednio na zyski realizowane przez przedsiębiorstwa⁴.

Zmiany zachodzące w otoczeniu rynkowym przedsiębiorstw wymuszają na firmach modyfikację charakteru swoich relacji z klientami. Samo pozyskanie i zawarcie transakcji nie powinno być celem strategicznym przedsiębiorstwa. Zdecydowanie ważniejsze stają się

² N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, str. 11.

³ Por. K. Mazurek-Lopacińska, *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003, str. 305.

⁴ Szerzej: H. Hall, *Satysfakcja konsumenta jako przedmiot badań marketingowych*, W: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Partnerstwo w marketingu*, red. G. Rosa, A. Smalec, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego „Ekonomiczne Problemy Usług” nr 41*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009, str. 235-236.

trwale więzi z klientami, które powinny stanowić podstawę działań rynkowych przedsiębiorstw. Z założenia trwałość więzi uzyskuje się poprzez wzajemne zaufanie, lojalność i wiarygodność partnerów. Bazą takich zachowań jest oczywiście dokładne poznanie i zrozumienie zmieniających się w czasie oczekiwań, postaw i preferencji kontrahentów. Oznacza to, że potrzeby, zarówno te o charakterze materialnym, jak i te o podłożu socjologicznym i emocjonalnym, muszą być zaspokajane w sposób kompleksowy. Usatysfakcjonowany klient, związany z firmą przez lata, jest jedynym i ostatecznym rezultatem działania przedsiębiorstwa. Taki klient powinien być traktowany jak inwestycja, która jest źródłem długofalowych korzyści dla przedsiębiorstwa. Aby je osiągnąć, należy nie tylko zdobywać nowych klientów, ale przede wszystkim zatrzymać dotychczasowych i przekształcić ich w wiernych danej firmie⁵.

Możliwości zdobywania ciągle nowych klientów na dojrzałych, konkurencyjnych rynkach są bardzo ograniczone. Dlatego też szans na zwiększenie sprzedaży należy poszukiwać w działaniach na rzecz wzrostu popytu wśród dotychczasowych klientów. Realizacji tego zadania powinien służyć system zarządzania klientami, polegający na wyselekcjonowaniu nabywców najbardziej preferowanych z punktu widzenia danej firmy i objęciu ich specjalnym programem rozwoju. Program ten powinien przyczynić się do wzmocnienia więzi z daną grupą klientów i w efekcie wpłynąć na zwiększenie ich lojalności⁶.

W obecnych warunkach rynkowych traktowanie lojalności klientów wyłącznie jako powtarzania transakcji jest w większości sytuacji biznesowych zbyt powierzchowne, bowiem znajomość przyczyn prowadzących do zachowań lojalnościowych staje się coraz istotniejszym czynnikiem wzmocnienia tej lojalności. Według F.F. Reichheld'a lojalność prowadzi dalej niż do kolejnej transakcji, oznacza bowiem czyjąś gotowość, np. klienta, kontrahenta, pośrednika, do dokonania inwestycji lub osobistego poświęcenia w związku ze wzmocnieniem relacji. Dla klienta może to oznaczać pozostanie ze sprzedawcą, który traktuje go dobrze oraz dostarcza mu dobrą wartość w długim okresie, nawet jeśli ten sprzedawca nie oferuje najlepszej ceny w poszczególnych transakcjach⁷.

Oceniając relacje przedsiębiorstwa z klientami na podstawie poziomu satysfakcji i lojalności klientów należy zgodzić się z A. Styś i S. Stysiem, którzy postrzeganie lojalności klienta, jej znaczenie i uwarunkowania uważają za zagadnienia złożone i interdyscyplinarne. Wiążą oni zadowolenie klienta z długookresowym sukcesem przedsiębiorstwa i przedstawiają skutki zadowolenia lub jego braku. W pierwszym przypadku klient: powtórzył zakup, stał się stałym klientem, przekazywał pozytywną reklamę w otoczeniu, co skutkowało łatwością sprzedaży produktów, długofalowym sukcesem przedsiębiorstwa, a wobec tylko ograniczonych działań marketingowych wysoką zyskownością. Brak zaś zadowolenia klienta powodował zaniechanie ponownego zakupu, zmianę marki, przekazywanie negatywnych opinii w otoczeniu, co skutkowało trudnościami z wprowadzeniem produktu na rynek, ponoszeniem dużych wydatków na aktywizację sprzedaży, a w konsekwencji powodowało niską zyskowność. Ponadto słusznie uważają, że skutki relacji klient-

⁵ Por. E. Rudawska, *Lojalność klientów*, PWE, Warszawa 2005, str. 13-14.

⁶ *Ibidem*, str. 14.

⁷ F.F. Reichheld, *The One Number You Need to Grow*, "Harvard Business Review", nr12/2003, t. 81, z. 12 za W. Urban, D. Siemieniako, *Lojalność klientów. Modele, motywacja i pomiar*, PWN, Warszawa 2008, str. 13.

przedsiębiorstwo są zawsze znaczące, zmieniają się sposoby ich badania, określania, mierzenia, a nade wszystko czynniki decydujące o ich trwałości⁸.

3. Istota wskaźnika wartości życiowej klienta (LTV)

Wartość życiowa klienta (LTV) jest jednym z marketingowych narzędzi pomiarowych wykorzystywanych do szacowania opłacalności programów marketingowych ukierunkowanych na klienta. LTV pozwala na prognozę zaktualizowanego (zdyskontowanego) zysku, jaki przedsiębiorstwa mogą zrealizować w wyniku transakcji z klientami w okresie dokonywania przez nich zakupów w danej firmie. W przeciwieństwie do często stosowanego wskaźnika zwrotu z inwestycji (ROI) LTV umożliwia analizę wielu czynników generujących zyski i na przestrzeni lat, a nie tylko pomiar oczekiwanego zwrotu z jednej kampanii. Większość analizowanych czynników ma bezpośredni związek ze stanem relacji przedsiębiorstwa z klientami, których efektem końcowym jest określony poziom zysków. Dlatego też LTV jest doskonałym miernikiem stosowanym przy wszelkiego rodzaju porównaniach efektywności alternatywnych strategii marketingowych. Narzędzie to umożliwia bowiem oszacowanie efektu działań marketingowych jeszcze przed wydatkowaniem pieniędzy, a także określenie czy warto w ogóle wprowadzać nowe działania, a jeżeli tak to które⁹. Z punktu widzenia niniejszego artykułu, szczególnie wartościowym aspektem wykorzystania wskaźnika LTV wydaje się możliwość przeprowadzenia gruntownej analizy relacji przedsiębiorstwa z klientami przy okazji wykonywanych obliczeń.

Szacowanie wartości życiowej klienta spełnia wiele pożytecznych funkcji w każdej organizacji. Szczególnie przydatne wydaje się jednak zastosowanie LTV w przedsiębiorstwach, które mogą w mało uciążliwy sposób pozyskać wszystkie niezbędne dane wykorzystywane w tym narzędziu pomiarowym. Specyfika wskaźnika LTV wymusza bowiem na przedsiębiorstwach inwestycje w bazy danych, które są niezbędne do ewidencjonowania relacji przedsiębiorstwa z różnymi grupami klientów. Dodatkowo bezpośrednie analizy wartości życiowej klienta wymagają znacznego stopienia szczegółowości tych baz danych, które powinny obrazować relacje przedsiębiorstwa z klientami na przestrzeni kilku okresów.

Z perspektywy efektywnego wykorzystania wskaźnika LTV w przedsiębiorstwie niezbędne informacje można podzielić na cztery podstawowe grupy:

- dane wejściowe, tj.: liczba klientów w poszczególnych latach poddawanych analizie, poziom retencji (liczba utrzymanych klientów), poziom referencji (liczba zarekomendowanych klientów), stopa dyskontowa;
- dane dotyczące przychodów generowanych w przedsiębiorstwach w poszczególnych latach, tj.: średnia wartość sprzedanych produktów lub usług, całkowite przychody;
- dane dotyczące kosztów zmiennych¹⁰ w poszczególnych latach, tj.: całkowite koszty zmienne, koszty wydatków marketingowych (koszty pozyskania nowych klientów, koszty programów lojalnościowych, koszty działań promocyjnych, itp.);

⁸ A. Styś, S. Styś, *Lojalność w marketingu – postrzeganie, znaczenie, uwarunkowania*, „Handel Wewnętrzny”, nr specjalny, czerwiec 2007, str. 12-13.

⁹ Por. J. Bazarnik, *Wartość życiowa klienta*, *Modern Marketing*, 3/2001.

¹⁰ Do analizy LTV wykorzystywane są wyłącznie koszty zmienne. Wynika to z założenia, że przedsiębiorstwa istnieją już na rynku a koszty stałe zostały poniesione przy tworzeniu firmy. Włączając koszty stałe do kalkulacji uży-

- dane dotyczące zysków w poszczególnych latach, tj.: zysk brutto, zdyskontowany zysk NPV¹¹, skumulowany NPV.

Aby łatwiej zrozumieć walory użytkowe wskaźnika LTV warto prześledzić mechanizm jego obliczeń oraz sposoby oceny relacji przedsiębiorstwa z klientami na przykładzie jednego z wybranych przedsiębiorstw funkcjonujących na polskim rynku. Dane podane w Tabeli 1. mają charakter ilustracyjny.

Tabela 1. Wartość życiowa klienta na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa

Przychody	Rok 1	Rok 2	Rok 3
Liczba klientów	100.000	40.000	20.000
Stopa retencji w %	0.40	0.50	0.60
Średnia wartość sprzedanych usług w zł	90	120	160
Całkowite przychody	9,000,000	4,800,000	3,200,000
Koszty zmienne			
Udział kosztów zmiennych w przychodzie	0.60	0.60	0.60
Koszty marketingu	2,000,000	0.00	0.00
Całkowite koszty zmienne	7,400,000	2,880,000	1,920,000
Zyski			
Zysk brutto w zł	1,600,000	1,920,00	1,280,000
Stopa dyskontowa	1.00	1.20	1.44
Zdyskontowany zysk NPV	1,600,000	1,600,000	888,888.89
Skumulowany NPV	1,600,000	3,200,000	4,088,888.89
Wartość życiowa klienta NTV	16.00	32.00	40.89

Źródło: opracowanie własne.

Aby obliczyć wartość życiową klienta należy wykorzystać bazę danych, która uwzględni przede wszystkim sprzedaż produktów lub usług w poszczególnych latach. Niezbędne są również koszty, które ponoszą przedsiębiorcy w związku z prowadzoną działalnością marketingową, a więc związane bezpośrednio z kształtowaniem relacji przedsiębiorstwa z klientami. Z powyższych obliczeń wynika, że koszty działań marketingowych w przedsiębiorstwie poddanym analizie wyniosły 20 zł na jednego klienta. Na koszty te składają się wydatki poniesione na szeroko rozumianą promocję, w tym zapewne głównie na działania akwizycyjne, które doprowadziły do pozyskania klientów i sprzedaży produktów. W efekcie tych działań udało się pozyskać grupę 100.000 nowych klientów, jednakże tylko 40% z nich skorzystało z oferty przedsiębiorstwa w kolejnym roku. Z 40.000 klientów, którzy pozostali tylko 20.000 nadal korzystało z produktów analizowanego przedsiębiorstwa w trzecim roku. Jednak najważniejsza informacja, z perspektywy osób odpowiedzialnych za strategię marketingową w tym przedsiębiorstwie, dotyczy zapewne wzrostu stopy retencji z 40% w pierwszym roku do 60% w trzecim roku. Oznacza to, iż pomimo trudności związanych z budowaniem grup lojalnych klientów produkty oferowane przez analizowane przedsiębiorstwo są dobrze dostosowane do potrzeb niektórych segmentów

skujemy zafalszowany obraz zysków, inny niż wypływający ze zmiany strategii, zakładający, że koszty stale muszą wzrastać wraz ze wzrostem sprzedaży.

¹¹ Zdyskontowany zysk NPV – aktualna wartość przyszłych zysków (iloraz zysku brutto i stopy dyskontowej w danym okresie).

rynku. W takiej sytuacji strategia marketingowa powinna kłaść nacisk na dokładne rozpoznanie potrzeb klientów w tych segmentach i dbanie o pełną satysfakcję ich przedstawicieli.

Na podstawie obliczeń przedstawionych w Tabeli 1. łatwo zauważyć, że średnie wydatki klientów na zakup produktów analizowanego przedsiębiorstwa rosną z 90 zł w pierwszym roku do 160 zł w trzecim. Wartość średnich wydatków na produkt przedsiębiorstw jest drugim po stopie retencji najważniejszym komponentem wartości życiowej klienta. Zestawiając te dwa parametry ze sobą otrzymujemy wartość całkowitych przychodów uzyskanych z grupy 100.000 nowo pozyskanych klientów. W pierwszym roku poddanym analizie całkowite przychody wyniosły 9 mln zł, w drugim roku 4,8 mln zł, a w trzecim roku 3,2 mln. Przeprowadzone analizy bazują na klientach, którzy pozostali lojalni danemu przedsiębiorstwu od pierwszego okresu. Potwierdzają one niewątpliwe korzyści, jakie wynikają z inwestowania w działania zwiększające poziom retencji klientów, a przejawiające się w systematycznym zwiększaniu wydatków na produkty, w stosunku do których pojawia się przywiązanie¹².

Inne niezmiernie cenne informacje dla funkcjonowania przedsiębiorstw płyną z analizy kosztów branych pod uwagę przy obliczaniu wskaźnika LTV. W tym przypadku analiza kosztów może zostać wykonana na szereg różnych sposobów. Z marketingowego punktu widzenia najbardziej wartościowy jest wpływ kosztów marketingowych związanych np. z realizacją programów lojalnościowych, poprawą standardów obsługi klienta, prowadzeniem działań promocyjnych na ostateczny wynik LTV. Przydatność tego typu analiz wynika z faktu, że wszystkie działania marketingowe realizowane w oparciu o wcześniej przygotowane strategie wymagają znacznych nakładów finansowych, a ich wyniki nie są do końca przesądzone. Dlatego zanim wprowadzone zostaną kosztowne działania marketingowe w skali całej instytucji, często testuje się je na niewielkich, lokalnych rynkach. Wyniki testów są podstawą obliczeń skorygowanego LTV, uwzględniającego dodatkowe koszty marketingowe. Wynik LTV jest w tym przypadku podstawą oceny, czy nowa strategia będzie wprowadzona czy też zostanie odrzucona ze względu na jej niewystarczającą efektywność.

Analiza wskaźnika wartości życiowej klienta może zostać zmodyfikowana i wzbogacona na wiele różnych sposobów w zależności od potrzeb rynkowych przedsiębiorstw. Najbardziej przydatne wydają się jednak analizy dotyczące efektywności podejmowanych działań, w tym działań typowo marketingowych. Przykładowo założmy, że przedsiębiorstwo zastanawia się nad wprowadzeniem Karty Stałego Klienta uprawniającej do zakupu produktów z dodatkową zniżką i innych wartościowych korzyści wynikających z faktu posiadania takiej karty. Realizacja takich działań niesie ze sobą zarówno korzyści jak i pewne dodatkowe koszty. Korzyści powinny polegać głównie na zwiększeniu: wskaźnika retencji, średnich wydatków na zakup produktów oraz ogólnej liczby klientów poprzez wyższy wskaźnik referencji. Z drugiej strony koszty takich działań mogą być znaczące. Samo przygotowanie takiego programu wymaga wielu nakładów, nie wspominając o bezpośrednich kosztach jego realizacji. Aby ustalić ostateczne saldo wprowadzenia takich działań w życie należy przygotować skorygowane obliczenia LTV. Tabela 2. prezentuje

¹² Szerzej: M. Schulz, *LTV jako instrument oceny efektywności działań marketingowych na przykładzie zakładów ubezpieczeń*, W: *Metody matematyczne, ekonometryczne i informatyczne w finansach i ubezpieczeniach*, Cześć 2, pr. zb. pod red. P. Chrzana, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2006, s. 2010.

przykładowe wyniki realizacji programu Karta Stałego Klienta dla wybranego przedsiębiorstwa¹³.

Tabela 2. LTV z uwzględnienie kosztów wprowadzenia Karty Stałego Klienta

Przychody	Rok 1	Rok 2	Rok 3
Stopa referencji	0.08	0.10	0.12
Referendowani klienci	0	8,000.00	8,800.00
Stali klienci	100,000	80,000.00	70,400.00
Całkowita liczba klientów	100,000	88,000.00	79,200.00
Stopa retencji w %	0.80	0.80	0.80
Średnia wartość sprzedanych usług w zł	300	300	300
Całkowity przychód	30,000,000.00	26,400,000.00	23,760,000.00
Koszty zmienne			
Udział kosztów zmiennych w przychodzie	0.60	0.60	0.60
Koszty zmienne	18,000,000.00	15,840,000.00	14,256,000.00
Koszty pozyskania klienta (50 zł)	5,000,000.00	0.00	0.00
Koszty stworzenia bazy danych (5 zł)	500,000.00	440,000.00	396,000.00
Dodatkowe usługi (30 zł)	3,000,000.00	2,640,000.00	2,376,000.00
Koszty referencji (20 zł)	0.00	160,000.00	176,000.00
Całkowite koszty zmienne	26,500,000.00	19,080,000.00	17,204,000.00
Zyski			
Zysk brutto w zł	3,500,000.00	7,320,000.00	6,556,000.00
Stopa dyskontowa	1.00	1.20	1.44
Zdyskontowany zysk NPV	3,500,000.00	6,100,000.00	4,552,777.78
Skumulowany NPV	3,500,000.00	9,600,000.00	14,152,777.78
Wartość życiowa klienta NTV	35.00	96.00	141.53

Źródło: opracowanie własne.

Obliczenia przedstawione w Tabeli 2. są podobne do wcześniejszych, z tym że zawierają kilka nowych, niezmiernie ważnych elementów. Po pierwsze, stopa retencji wynosi tutaj 80% zamiast 40%. Jest to typowy wynik dla pomyślnie zrealizowanej strategii marketingowej. Gdyby stopa retencji pozostała na niezmiennym poziomie oznaczałoby to błędne przygotowanie lub nieprawidłową realizację działań marketingowych. Kolejnym elementem charakterystycznym dla dobrej strategii marketingowej jest wyższa wartość sprzedanych produktów, przy tej samej liczbie klientów. W tym przypadku wzrosła ona z 90 zł do 300 zł. Godne podkreślenia jest również pojawienie się stopy referencji i związanych z nią klientów, którzy zakupili produkty danego przedsiębiorstwa na podstawie opinii znajomych lub rodziny. Jest to wyjątkowo wartościowy miernik, który doskonale odzwierciedla standard świadczonych usług oraz skuteczność realizowanych działaniach marketingowych.

Kombinacja zwiększonej stopy retencji, średnich wydatków na zakup produktów oraz liczby poleconych klientów przekłada się na znacznie wyższe zyski osiągnięte przez analizowane przedsiębiorstwo dzięki zastosowaniu Karty Stałego Klienta. Co prawda rosną

¹³ Szerzej: M. Schulz, *Ocena efektywności działań marketingowych na podstawie wskaźnika wartości życiowej klienta na przykładzie wybranego towarzystwa ubezpieczeniowego*, W: *Handel wewnętrzny. Rynek, przedsiębiorstwo, konsumpcja, marketing*, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktury, Warszawa 2009, s. 334.

również koszty, ale korzyści netto w tym przypadku znacznie je przewyższają. Wartość LTV wzrosła w pierwszym roku z 16.00 do 35.00, a co najważniejsze w kolejnych latach również znacznie zwiększyła się, osiągając w trzecim roku wartość 141.00.

Przeprowadzona analiza nie daje oczywiście pełnej gwarancji odniesienia sukcesu po wprowadzeniu Karty Stałego Klienta w danym przedsiębiorstwie. Wszystko zależy od sposobu realizacji programu, który jednak na podstawie dokonanych obliczeń ma tutaj duże szanse powodzenia. Zasadą jest jednak mierzenie LTV przed poniesieniem nakładów na działania marketingowe, których koszt może przewyższyć planowane korzyści. Powyższe dowodzi, że zasadne jest badanie LTV jeszcze przed podjęciem decyzji co do wyboru często bardzo kosztownych narzędzi marketingowych.

Dokonując obliczeń wartości życiowej klienta należy pamiętać o kilku podstawowych założeniach wpływających na stan relacji przedsiębiorstwa z klientami. Po pierwsze, kierując działania marketingowe do wielokrotnych klientów osiągamy większe zyski niż kierując te same działania do potencjalnych klientów. Kolejne założenie dotyczy celu prowadzenia działań marketingowych, które powinny być ukierunkowane w pierwszej kolejności na pozyskiwanie nowych klientów i budowanie ich lojalności. Należy jednak pamiętać, iż inwestycje w marketing zwracają się po upływie określonego czasu i wymagają od zarządzających dalekowzroczności i cierpliwości¹⁴.

4. Podsumowanie

Analizy oparte na wskaźniku LTV nie dają pewności odniesienia sukcesu w realizacji programów marketingowych wpływających na kształt relacji przedsiębiorstwa z klientami. Jak wszystkie badania i analizy rynkowe ograniczają one ryzyko popełnienia błędów w procesie decyzyjnym, jednak nigdy ryzyko to nie spada do zera. W pełni celowe wydaje się jednak szacowanie wartości wskaźnika LTV, gdyż dzięki temu możliwe jest poznanie potencjału drzemącego w danym przedsiębiorstwie. Analizując wskaźnik LTV łatwo zauważyć, że jest tylko pięć elementów, które przesądzają o jego wzroście, z tego trzy mają bezpośredni związek ze stanem relacji przedsiębiorstwa z klientami. Należą do nich: wzrost stopy retencji klientów, wzrost średniej wartości sprzedawanych produktów oraz wzrost stopy referencji. Dodatkowo bezpośredni wpływ na zwiększenie wskaźnika LTV ma obniżanie kosztów zmiennych prowadzonej działalności i kosztów marketingu. Nie należy zapominać, iż poprawnie wykonane obliczenia wskaźnika LTV wymagają odpowiednio przygotowanych baz danych. W tej kwestii przedsiębiorstwa dysponujące takimi bazami posiadają przewagę nad innymi podmiotami, które na badania muszą przeznaczyć zdecydowanie więcej środków.

5. Literatura

- [1] Bazarnik J., *Wartość życiowa klienta*, Modern Marketing, 3/2001.
- [2] Hill N., Alexander J., *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- [3] Hall H., Satysfakcja konsumenta jako przedmiot badań marketingowych, W: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Partnerstwo w marketingu*, red. G. Rosa, A. Smalec, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne Pro-

¹⁴ Por. J. Bazarnik, *op.cit.*

- blemy Usług” nr 41, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009.
- [4] Mazurek-Łopacińska K., *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003.
- [5] Rudawska E., *Lojalność klientów*, PWE, Warszawa 2005.
- [6] Schulz M., *Ocena efektywności działań marketingowych na podstawie wskaźnika wartości życiowej klienta na przykładzie wybranego towarzystwa ubezpieczeniowego*, W: *Handel wewnętrzny. Rynek, przedsiębiorstwo, konsumpcja, marketing*, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Warszawa 2009.
- [7] Schulz M., *LTV jako instrument oceny efektywności działań marketingowych na przykładzie zakładów ubezpieczeń*, W: *Metody matematyczne, ekonometryczne i informatyczne w finansach i ubezpieczeniach*, Cześć 2, pr. zb. pod red. P. Chrzana, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2006.
- [8] Styś A., Styś S., *Lojalność w marketingu – postrzeganie, znaczenie, uwarunkowania*, „Handel Wewnętrzny”, nr specjalny, czerwiec 2007.
- [9] Urban W., Siemieniako D., *Lojalność klientów. Modele, motywacja i pomiar*, PWN, Warszawa 2008.

Streszczenie

Ocena stanu relacji przedsiębiorstwa z klientami jest zadaniem złożonym, które wymaga zastosowania kompleksowych badań marketingowych. Niezbędne są badania zarówno ilościowe, jak i jakościowe, które dotyczą oceny satysfakcji i wizerunku przedsiębiorstwa. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie istoty i sposobów wykorzystania wskaźnika LTV, który w przystępny sposób pozwala na kompleksową ocenę wielu czynników wpływających na stan relacji przedsiębiorstwa z klientami.

Słowa kluczowe: marketing relacji, wskaźnik LTV, satysfakcja, lojalność wskaźnik retencji.

EVALUATION OF RELATIONS BETWEEN COMPANY AND CLIENTS BASED ON LTV INDICATOR

Summary

The evaluation of relations between the company and clients is very complicated task that require usage of complex marketing reaserch. It is necessary to use quantitative reaserch as well as qualitative, that are connected with evaluation of satisfaction and companies' effigy. The aim of the article is to present the essence and selected aspects of the implementation of LTV indicator, that let to evaluate many factors influencing on relations between company and clients in very intelligible wa.

Keywords: relationship marketing, LTV indicator, satisfaction, loyalty, retention indicator.

Translated by Maciej Schulz

MACIEJ SCHULZ

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

e-mail: mschulz@umk.pl