

**PRZEMYSŁAW TOMCZYK**

Szkoła Główna Handlowa  
Warszawa

## UWARUNKOWANIA I BARIERY STOSOWANIA Koncepcji Zarządzania Wartością Klienta w Przedsiębiorstwach

### 1. Wprowadzenie

Celem opracowania jest identyfikacja kluczowych uwarunkowań i barier zastosowania koncepcji zarządzania wartością klienta w przedsiębiorstwach<sup>1</sup>. Wobec wzrostu jej popularności zarówno w środowisku akademickim jak i wśród praktyków, istotnego znaczenia nabiera potrzeba identyfikacji warunków i możliwości jej prawidłowego zastosowania.

Przez wartość klienta (*Customer Lifetime Value - CLV*) należy rozumieć zdyskontowaną, bieżącą wartość przyszłych, wyrażonych w pieniądzu, korzyści netto, wynikających z relacji z klientem<sup>2</sup>, natomiast zarządzanie wartością klienta jest rozumiane jako jej pomiar i maksymalizacja poprzez budowę adekwatnych, bazujących na relacjach z klientem, strategii marketingowych<sup>3</sup>. Uwarunkowania stosowania koncepcji zarządzania wartością klienta zdefiniowano jako ogół czynników mających pośredni i bezpośredni wpływ na możliwość jej stosowania w przedsiębiorstwie. Bariery to uwarunkowania kluczowe i niezrealizowane<sup>4</sup>.

### 2. Uwarunkowania stosowania koncepcji zarządzania wartością klienta w przedsiębiorstwach

W literaturze anglojęzycznej dotyczącej zarządzania wartością klienta<sup>5</sup> opis uwarunkowań stosowania tej koncepcji najczęściej występuje w dwóch postaciach: (1) jako opis warunków niezbędnych do wdrożenia i zastosowania koncepcji w praktyce przedstawiany we wstępach (*introduction*), we wskazaniach menedżerskich (*managerial implications*) lub

---

<sup>1</sup> Identyfikacji dokonano na podstawie studiów literaturowych, istniejących badań empirycznych oraz badań własnych autora, polegających na przeprowadzeniu serii wywiadów z osobami odpowiedzialnymi w przedsiębiorstwach za wdrażanie i realizację koncepcji zarządzania wartością klienta.

<sup>2</sup> Opracowano na podstawie definicji zawartych w T. Doligalski, *Wartość a rentowność klienta*, w: *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, (red.) B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, Poltext, Warszawa 2010, s. 73-78.

<sup>3</sup> B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, *Wstęp*, w: B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski (red.), *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, s. 15.

<sup>4</sup> Taką barierą może być na przykład brak świadomości istnienia koncepcji. Świadomość istnienia koncepcji stanowi niewątpliwie warunek kluczowy jej stosowania, a jej brak (czyli warunek niezrealizowany) stanie się barierą.

<sup>5</sup> Chodzi o artykuły naukowe i publikacje książkowe ekspertów (praktyków i teoretyków) z zakresu zarządzania marketingowego, mające charakter syntetycznych opracowań, studiów przypadku oraz analiz modelowych.

konkluzjach (*conclusions*), bądź jako (2) zestaw czynników mogących stanowić potencjalne zagrożenie w procesie stosowania koncepcji (*challenging issues*). W literaturze polskiej<sup>6</sup> opis uwarunkowań dotyczący tej problematyki przedstawiany jest łącznie z analizą poszczególnych podejść<sup>7</sup>.

Mimo różnic pomiędzy poszczególnymi podejściami i modelami<sup>8</sup>, istnieje grupa uwarunkowań charakterystyczna dla każdego z nich. Uwarunkowania te można podzielić na:

1. uwarunkowania wewnętrzne

2. uwarunkowania zewnętrzne<sup>9</sup>

### Uwarunkowania wewnętrzne

Uwarunkowania wewnętrzne należy rozumieć jako zbiór czynników pochodzących z przedsiębiorstwa i będących pod jego kontrolą. Ze względu na bliskość oddziaływania, czynniki te można podzielić na bezpośrednie i pośrednie<sup>10</sup>.

Do czynników o charakterze pośrednim można zaliczyć: rodzaj kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, istnienie strategii rozwoju przedsiębiorstwa, koncentrację na działaniach długookresowych, brak barier organizacyjnych (zarządzanie procesowe). Wspólnym mianownikiem tych czynników jest brak przywiązania do dotychczasowych rozwiązań i silna motywacja do wprowadzania zmian. Do czynników o charakterze bezpośrednim można zaliczyć: świadomość istnienia koncepcji, świadomość korzyści płynących z jej stosowania, posiadanie wiedzy i umiejętności koniecznych do wdrożenia i wykorzystywania koncepcji zarządzania wartością klienta, istnienie w przedsiębiorstwie rozwiązań informatycznych umożliwiających regularne gromadzenie wiedzy o kliencie oraz wykorzystywanie systemu identyfikacji kosztów, umożliwiającego ich przypisanie do indywidualnego klienta lub grupy klientów (*Activity Based Costing* – Rachunek kosztów działań). W przypadku braku występowania któregokolwiek z czynników, stanie się on barierą, a pomyślnie wdrożenie i stosowanie koncepcji – poważnie utrudnione albo niemożliwe.

### Uwarunkowania zewnętrzne

Uwarunkowania zewnętrzne należy rozumieć jako zbiór czynników pochodzących spoza przedsiębiorstwa i będących poza jego kontrolą. Podobnie jak w przypadku uwarunkowań wewnętrznych i tu można dokonać dalszego podziału na uwarunkowania bezpośrednie i pośrednie.

Do czynników o charakterze pośrednim można zaliczyć: uwarunkowania prawne, potencjał rynku i zmienność trendów rynkowych mającą wpływ na popyt na ofertę przedsię-

<sup>6</sup> Publikacje książkowe oraz artykuły z zakresu zarządzania wartością klienta.

<sup>7</sup> Zob. np. B. Dobiegała-Korona, [w druku], Wycena wartości klienta.

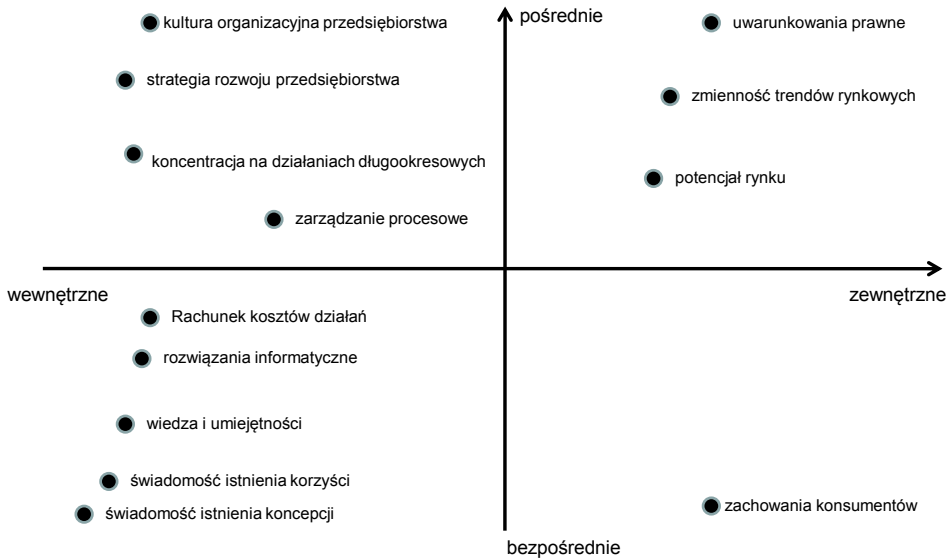
<sup>8</sup> Chodzi głównie o podział na podejście odgórne (zagregowane) i oddolne (zdezagregowane) oraz modele występujące w ramach tych podejść – V. Kumar, G. Morris, *Measuring and Maximizing Customer Equity: a Critical Analysis*, „*Journal of the Academy of Marketing Science*” (2007) 35: 157-171, s. 158-162.

<sup>9</sup> Klasyfikacja autorska.

<sup>10</sup> Ze względu na różnice w poziomie złożoności występujące między podejściami do zarządzania wartością klienta, poszczególne uwarunkowania mogą mieć różną wagę w zależności od podejścia, którego dotyczą. Przedstawione zestawienie ma charakter modelowy i nie uwzględnia tych różnic.

biorstwa<sup>11</sup>. Do czynników o charakterze bezpośrednim można zaliczyć zachowania konsumentów. W przypadku czynników zewnętrznych, barierą będzie brak możliwości dokładnego pomiaru i predykcji dotyczących wymienionych trzech kategorii tj. potencjału rynku, zmienności trendów rynkowych oraz zachowań konsumentów.

Na podstawie przeprowadzonej analizy, uwarunkowania przypisano do czterech kategorii. Całościowe zestawienie przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1. Zestawienie uwarunkowań – model koncepcyjny

Źródło: opracowanie własne.

Z zestawienia wynika, że najwięcej uwarunkowań należy do kategorii uwarunkowań o charakterze wewnętrznym i bezpośrednim. Znajdują się wśród nich tak kluczowe czynniki jak świadomość istnienia koncepcji, świadomość korzyści z niej płynących czy zakres

<sup>11</sup> *Znajomość tych dwóch wielkości ma wpływ na zarządzanie wartością przyszłych klientów przedsiębiorstwa. Bez wiedzy na ich temat marketer jest zmuszony stworzyć i wdrażać strategie maksymalizacji wartości klienta jedynie w oparciu o profilowanie potencjalnych klientów (prospects) na podstawie danych wewnątrzfirmowych. Jeżeli trend na rynku ulegnie zmianie, profilowanie tego typu oraz strategie na nim oparte okażą się bezwartościowe. Więcej na temat profilowania zob. J. Villanueva, D.M. Hanssens, Customer Equity: Measurement, Management and Research Opportunities, 'Foundations and Trends in Marketing', Vol 1, nr 1 (2007) 1-95, s. 33-35; V. Kumar, Zarządzanie Wartością Klienta, Poltext, Warszawa 2010, s. 170-171; R. Blattberg, G. Getz, J. Thomas, Klient jako kapitał. Budowa cennego majątku relacji z klientem i zarządzanie nim, MT Biznes sp. z o.o., Konstancin-Jeziorna 2004, s. 105-112.*

wiedzy i umiejętności potrzebnych do jej wdrożenia i stosowania. Jeżeli czynniki uznane za kluczowe okażą się niezrealizowane, to zgodnie z definicją sformułowaną we wprowadzeniu, będzie można mówić o nich jako o barierach stosowania koncepcji zarządzania wartością klienta.

### 3. Bariery stosowania koncepcji zarządzania wartością klienta w przedsiębiorstwach

Bariery (*barriers*) to uwarunkowania kluczowe i niezrealizowane<sup>12</sup>. Kryterium kluczowości niezrealizowanych uwarunkowań stosowania koncepcji zarządzania wartością klienta stanowi częstotliwość ich występowania w poniższych analizach.

D. Jackson do najważniejszych barier na drodze do przyjęcia i zastosowania koncepcji wartości klienta zalicza komunikację, niewiedzę, zaprzeczenie, inercję i krótkowzroczność finansową<sup>13</sup>. Bariera komunikacji (*communications*) polega na braku umiejętności jasnej i jednoznacznej artykulacji i odbioru zagąbień związanych z wartością klienta. Ma ona charakter wewnętrzny a jej wpływ na skuteczność stosowania koncepcji zarządzania wartością klienta jest bezpośredni. Sposobem na jej usunięcie jest stosowanie komunikacji dwukierunkowej opratej na prostym przekazie. Drugą barierą jest bariera niewiedzy (*ignotantia*) z zakresu marketingu relacji. Bariera ta ma charakter wewnętrzny a jej wpływ na skuteczność stosowania koncepcji zarządzania wartością klienta jest bezpośredni. Środkiem do jej usunięcia jest edukacja. Bariera zaprzeczenia (*denial*) jest bezpośrednio powiązana z barierą inercji czyli bezwładu (*inertia*) i polega na podtrzymywaniu przekonania o doskonałości dotychczasowych rozwiązań i konieczności unikania wdrażania zmian, szczególnie strategicznych. Ma ona charakter świadomościowy, wewnętrzny i bezpośredni. Jest najtrudniejsza do usunięcia i szczególnie niebezpieczna w sytuacji, kiedy dotyczy menedżerów wyższego szczebla, odpowiedzialnych za tworzenie i realizację strategii marketingowej przedsiębiorstwa. Jednym z środków do jej usunięcia jest demonstracja osobista, polegająca na równoległym wykonaniu przez pracownika powierzonego mu zadania w inny, zgodny z koncepcją wartości klienta, sposób, i zademonstrowanie wyników przełożonym, oczywiście bez wcześniejszej implementacji. Możliwość i skuteczność zastosowania tej metody jest uzależniona od kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Ostatnią wymienioną barierą, jest bariera krótkowzroczności finansowej (*financial mytopia*). Ma ona charakter wewnętrzny i pośredni, gdyż jej istnienie skutecznie blokuje realizację uwarunkowań wewnętrznych i bezpośrednich takich jak pozyskiwanie wiedzy i umiejętności czy wdrażanie rozwiązań informatycznych i metody rachunku kosztów działań. Zasada krótkowzroczności finansowej polega na priorytetyzacji uzyskiwania przychodów w krótkim okresie i niechęci do planowania długookresowego. Jako taka stoi w bezpośrednim konflikcie z koncepcją wartości klienta, gdyż nie da się jej pogodzić z zasadami marketingu relacji, który stanowi podstawę prowadzenia działań związanych z zarządzaniem wartością klienta. Sposobem pokonania tej bariery może być prezentacja skuteczności finansowej planowania długoterminowego (np. symulacje).

<sup>12</sup> W literaturze okoliczności będące barierami rzadko są wyrażane wprost, jeszcze rzadziej są nazywane barierami.

<sup>13</sup> D. Jackson, *In Quest Of The Grail: Breaking The Barriers To Customer Valuation*, „Direct Marketing”, Mar 1992; 54, 11, s. 44 i n. Autor nie używa sformułowania „zarządzanie wartością klienta”, jednak z kontekstu całości jego pracy można wywnioskować, że sposób rozumienia pojęcia „koncepcja wartości klienta” jest tożsamy z przyjętym w niniejszym opracowaniu rozumieniem pojęcia „koncepcja zarządzania wartością klienta”.

Wymienione bariery można przyporządkować do poszczególnych kategorii uwarunkowań, przedstawionych na rysunku 1. Bariera ignorancji należy do sfery wiedzy i umiejętności, bariera zaprzeczenia oraz bariera inercji – do sfery świadomości istnienia i świadomości korzyści, a bariera finansowej krótkowzroczności – do sfery koncentracji na działaniach długookresowych. Bariera, która stanowi osobną kategorię, nie ujętą na rysunku 1, jest bariera komunikacji.

Odmienne podejście do systematyzacji barier zarządzania wartością klienta proponuje D. Bell i in<sup>14</sup>. Podejście to, w przeciwieństwie do podejścia D. Jacksona, polega raczej na prezentacji zaleceń i rekomendacji niż identyfikacji barier. Pierwsza rekomendacja dotyczy konieczności gromadzenia danych o kliencie na poziomie indywidualnym. Klient jednak nie jest tu rozumiany jako użytkownik końcowy (*end-user*) lecz jako pośrednik. W związku z tym, rekomendacja dotyczy głównie podmiotów będących dostawcami dla sieci sprzedaży detalicznej i supermarketów oraz dostawców dla sieci stacji paliw czy restauracji typu *fast-food*. Koncentracja na grupie pośredników jako klientach będących przedmiotem zainteresowania przedsiębiorcy jest uzasadniona faktem braku dostępu do danych o użytkownikach końcowych lub ich niewielkim potencjale do dokonywania powtórnych zakupów. Druga rekomendacja dotyczy umieszczenia danych o wartości/kapitale klientów w bilansie przedsiębiorstwa a nie tylko w rachunku zysków i strat. Działanie to stanowi odzwierciedlenie istoty dokonywania pomiaru wartości/kapitału klientów i traktowania ich jako aktywu (*asset*) i jako takie wpływa na wartość przedsiębiorstwa<sup>15</sup>. Kolejna rekomendacja dotyczy właściwego modelowania przyszłych dochodów. Ma ona związek z występowaniem wielu podejść do pomiaru wartości klienta. Zdaniem autorów, do właściwego pomiaru wartości klienta nie należy używać jednego modelu, w którym dokonuje się estymacji zarówno czasu jak i prawdopodobieństwa wystąpienia przyszłych dochodów, lecz zestawu modeli dopasowanych do konkretnej sytuacji. Takie działanie wpłynie pozytywnie na precyzję szacunku. Rekomendacja czwarta dotyczy potrzeby maksymalizacji, a nie tylko pomiaru wartości klienta. W kontekście zaproponowanej we wprowadzeniu definicji koncepcji zarządzania wartością klienta, rekomendacja ta jest oczywista. Rekomendacja piąta dotyczy dostosowania struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa do potrzeb zarządzania działaniami klientów. Jest to rekomendacja o charakterze rewolucyjnym, gdyż zgodnie z nią, struktura zaprojektowana na potrzeby zarządzania produktem lub marką (dyrektor ds. sprzedaży i menedżerowie ds. produktu czy marki) powinna ustąpić miejsca strukturze zaprojektowanej na potrzeby zarządzania wartością klientów (dyrektor ds. klientów i menedżerowie ds. segmentów klienckich)<sup>16</sup>. Tak zaprojektowana struktura organizacyjna przyczyni się do poprawy jakości i efektywności działań zorientowanych na klienta. Kolejna rekomendacja dotyczy wrażliwości informacji o kliencie. Nieodłącznym elementem stosowania koncepcji zarządzania wartością klienta jest konieczność gromadzenia i przetwarzania coraz większej

<sup>14</sup> D. Bell, J. Deighton, W.J. Reinartz, R. Rust, G. Swartz, *Seven Barriers to Customer Equity Management*, *Journal of Service Research*, Volume 5, No. 1, August 2002, s. 77-86.

<sup>15</sup> Na temat wpływu wartości klienta na wartość przedsiębiorstwa zob. m. in. S. Gupta, D. Lehmann, *Customers as Assets*, *Journal of Interactive Marketing*, nr 17 (1); S. Gupta, D. Lehmann, J. Stuart, *Valuing Customers*, *Journal of Marketing Research*, pp. 7-18, February 2004.

<sup>16</sup> R. Rust, C. Moorman, G. Balla, *Zmiana podejścia do marketingu*, „*Harvard Business Review Polska*”, grudzień 2010-styczeń 2011, 62-71, s. 66; B. Dobiegała-Korona, *Polskie firmy uczą się orientacji na klienta*, „*Harvard Business Review Polska*”, grudzień 2010-styczeń 2011, s. 70-71.

ilości danych na jego temat. Konieczność ta implikuje dwa rodzaje konsekwencji. Po pierwsze, działania te wymagają zgody ze strony klienta, a po drugie przedsiębiorstwo musi zadbać o bezpieczeństwo tych danych. By uzyskać zgodę na gromadzenie większej ilości danych, należy rozwinąć politykę relacji z klientem opartą na bliskości i zaufaniu. Natomiast w zakresie bezpieczeństwa danych, sugeruje się dążenie do decentralizacji nośników i dbałość o jakość sprzętu. Ostatnia rekomendacja dotyczy rozwoju organizacji polegającego na ewolucji w stronę orientacji „na klienta”. W głównej mierze dotyczy to kultury organizacyjnej i motywacji pracowników.

Przedstawione rekomendacje mają duże znaczenie w procesie wdrażania i realizacji koncepcji zarządzania wartością klienta, a w przypadku braku ich realizacji dojdzie do powstania bariery. Bariera braku możliwości gromadzenia danych na poziomie indywidualnym (czyli każdego klienta z osobna) pojawia się w sytuacji, kiedy przedsiębiorstwo posiada stosunkowo dużą liczbę klientów. Można ją zaliczyć do barier o charakterze wewnętrznym i oddziaływaniu bezpośrednim (kategoria „wiedza i umiejętności”, „rozwiązania informatyczne” oraz „rachunek kosztów działań”). Zjawisko umieszczenia danych o wartości/kapitale klientów w bilansie przedsiębiorstwa a nie tylko w rachunku zysków i strat w kontekście zarządzania wartością klienta (czyli jej pomiaru i maksymalizacji) stanowi barierę o charakterze zewnętrznym i oddziaływaniu pośrednim (kategoria „uwarunkowania prawne”). Jest ona o tyle istotna, że brak w bilansie informacji o wartości aktywów, jakimi są klienci nie wpłynie pozytywnie na wartość firmy, co z kolei nie będzie stanowiło zachęty do wdrażania i rozwijania koncepcji. Bariera dotycząca nieumiejętności właściwego modelowania przyszłych dochodów jest barierą o charakterze wewnętrznym i bezpośrednim i można ją zaliczyć do kategorii „wiedza i umiejętności”, „rozwiązania informatyczne” oraz „rachunek kosztów działań”. Bariera dotycząca koncentracji na pomiarze wartości klienta i niepodejmowaniu działań zmierzających do jej maksymalizacji jest barierą dotyczącą niespełnienia zarówno uwarunkowań wewnętrznych jak i zewnętrznych, pośrednich i bezpośrednich. Może bowiem wynikać zarówno z braku świadomości korzyści wynikających ze stosowania koncepcji, braku umiejętności jej stosowania, jak i nieprzewidywalności zachowań konsumentów czy nieznajomości potencjału rynku. Bariera dotycząca niedostosowania struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa do potrzeb zarządzania działaniami klientów ma charakter wewnętrzny i bezpośredni. Stanowi rację dla występowania innych barier, takich jak brak strategii rozwoju przedsiębiorstwa i koncentracja na działaniach krótkookresowych. Kolejną barierą jest bariera wrażliwości informacji o kliencie. Ma ona charakter wewnętrzno-zewnętrzny o wpływie bezpośrednim. Z jednej strony mają na nią wpływ zachowania klientów polegające na niewielkiej skłonności do udostępniania danych na swój temat (bariera zewnętrzna o wpływie bezpośrednim), a z drugiej strony związana jest z bezpieczeństwem danych, zależnym od uwarunkowań wewnętrznych i pośrednich. Ostatnia bariera dotyczy braku rozwoju organizacji polegającego na ewolucji w stronę orientacji na klienta. Ma ona charakter wewnętrzny i pośredni, związany z kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa. Powiązania te dotyczą zarówno strony planowania i organizowania (strategia rozwoju przedsiębiorstwa) jak i motywowania pracowników.

W Polsce do tej pory przeprowadzono niewiele badań empirycznych z zakresu zarządzania wartością klienta<sup>17</sup>. Analizując wyniki kompleksowego badania pt. „Zarządzanie

<sup>17</sup> Najpełniejszym badaniem dotyczącym tej tematyki jest badanie ankietowe pt. „Zarządzanie wartością klienta w przedsiębiorstwach w Polsce” [w druku], przeprowadzone w roku 2009 pod kierownictwem prof. dr hab.

wartością klienta w przedsiębiorstwach w Polsce” można dokonać identyfikacji barier występujących w badanej grupie<sup>18</sup>. Pojawia się tu jednak problem polegający na braku identyfikacji przyczyn ich występowania. To z kolei utrudnia ich zaklasyfikowanie według kryteriów przyjętych w niniejszym opracowaniu.

Pierwsza bariera polega na wąskim postrzeganiu klientów. Są oni głównie traktowani jako źródło przychodów (66% wskazań), a niedoceniani jako źródło informacji o nowych potrzebach (35% wskazań), informacji o poziomie satysfakcji (26% wskazań) i ofertach konkurentów (23% wskazań). Jedynie nieco ponad połowa badanych przedsiębiorstw deklaruje traktowanie klientów jako źródła informacji o postrzeganej przez nich jakości produktów (54% wskazań). Występowanie tej bariery może mieć wiele przyczyn, jednak jej charakter (sposób postrzegania klientów przez osoby z przedsiębiorstwa) wskazuje na to, że jest to bariera wewnętrzna o oddziaływaniu bezpośrednim. Może mieć ona swe źródło w braku świadomości istnienia koncepcji zarządzania wartością klienta i korzyści wynikających z jej wdrożenia i stosowania. Istnienie tej kluczowej bariery implikuje istnienie kolejnej, a mianowicie stosowania ograniczonych kryteriów segmentacji klientów. W badanych przedsiębiorstwach rzadko wskazuje się na wykorzystywanie zawansowanych z punktu widzenia zarządzania wartością klienta kryteriów segmentacji, takich jak preferowane doświadczenia (19% wskazań), zachowania nabywcze (17% wskazań), czas trwania relacji z firmą (13% wskazań) czy charakterystyka procesu zakupowego (10% wskazań). Charakter tych kryteriów segmentacji wskazuje na to, że bariera ta jest barierą wewnętrzną o elementach oddziaływania bezpośredniego i pośredniego. Jej bezpośredni charakter może być determinowany brakiem świadomości istnienia koncepcji zarządzania wartością klienta i korzyści wynikających z jej wdrożenia i stosowania, a także możliwym brakiem wiedzy i odpowiednich rozwiązań informatycznych służących do gromadzenia danych umożliwiających przeprowadzenie tego typu segmentacji. Charakter pośredni wynika z trudności badania i predykcji zachowań klientów. Ostatnia bariera polega na dominacji orientacji produktowej, mierzonej sposobem liczenia wyniku finansowego. 88% respondentów wskazało na produkt jako na podstawę metody pomiaru. Jednak już 72% wskazało na klienta jako podstawę metody pomiaru<sup>19</sup>. Wobec tak niewielkiej różnicy w wynikach, bariera ta wydaje się mieć mniejsze znaczenie, gdyż świadomość istnienia korzyści z tego typu podejścia w tym obszarze wydaje się być największa.

Dodatkowym źródłem wiedzy na temat barier stosowania koncepcji zarządzania wartością klienta są informacje zebrane w drodze rozmów z menedżerami sektora bankowego i branży telekomunikacyjnej, odpowiedzialnymi za wdrażanie i kontrolę działań związanych z zarządzaniem wartością klienta<sup>20</sup>. Kryterium wyboru branży był wysoki stopień zin-

---

*Barbary Dobiegały-Korony na próbie 150 średnich i dużych przedsiębiorstw (powyżej 200 zatrudnionych) działających w Polsce.*

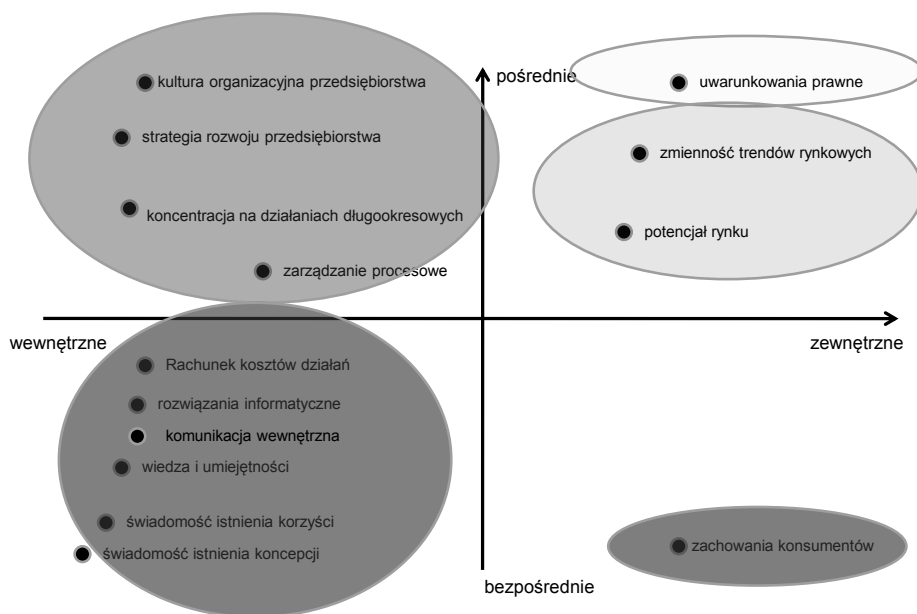
<sup>18</sup> *Analiza została przygotowana w oparciu o wyniki badania oraz ich interpretację przygotowaną przez kierownika badania, B. Dobiegały-Koronę – zob. B. Dobiegała-Korona, Polskie firmy uczą się orientacji na klienta, s. 70-71.*

<sup>19</sup> *Procenty nie sumują się do 100 ze względu na możliwość udzielania odpowiedzi wielokrotnych.*

<sup>20</sup> *W rozmowach wzięły udział cztery osoby, reprezentujące dwie wiodące przedsiębiorstwa telekomunikacyjne i dwa wiodące banki. W każdym przypadku pytano o najważniejsze, zdaniem respondenta, bariery wdrażania i stosowania koncepcji zarządzania wartością klienta. Pytanie miało charakter pytania otwartego i ze względu na znajomość istoty koncepcji przez respondentów, zostało zadane wprost.*

formatyzowania oraz dostępu do danych o kliencie, czyli potencjał technologiczny do skutecznego stosowania koncepcji. Najczęściej wymieniane bariery dotyczyły niemożności dokonania precyzyjnej predykcji zachowań klientów, dokładnego oszacowania potencjału rynku oraz możliwości pozyskania szczegółowych danych dotyczących poszczególnych klientów. Dwie pierwsze bariery mają charakter barier zewnętrznych (odpowiednio: bezpośrednich i pośrednich), natomiast bariera trzecia jest barierą wewnętrzną o charakterze bezpośrednim.

Na podstawie przeprowadzonej analizy, dokonano identyfikacji obszarów uwarunkowań, z którymi związane jest duże ryzyko wystąpienia barier. Mapę występowania tych obszarów przedstawiono na rysunku 2.



**Rys. 2.** Zestawienie barier zewnętrznych i wewnętrznych – model koncepcyjny

Źródło: opracowanie własne.

Z modelu zaprezentowanego na rysunku 2 wynika, że najczęściej wymienianymi w analizie, a zatem kluczowymi, są bariery o charakterze wewnętrznym i oddziaływaniu bezpośrednim. Wyjątek stanowi brak możliwości odpowiedniego zdiagnozowania zachowań konsumentów, co stanowi barierę o charakterze zewnętrznym. Rzadziej wymieniane były bariery o charakterze wewnętrznym i oddziaływaniu pośrednim, takie jak brak odpowiedniej kultury organizacyjnej czy koncentracji na działaniach długookresowych. Zaobserwowano także niski udział w kategorii barier takich uwarunkowań jak uwarunkowania prawne, zmienność trendów rynkowych czy potencjał rynku. Pojawiła się także nowa kategoria, która nie została ujęta w mapie uwarunkowań, a mianowicie komunikacja. Została



ona zaklasyfikowana do barier o charakterze wewnętrznym i oddziaływaniu bezpośrednim<sup>21</sup>.

#### 4. Rekomendacje dla przyszłych badań

Powyższe zestawienie ma charakter uproszczony. Zaprezentowana klasyfikacja uwarunkowań i barier stosowania koncepcji zarządzania wartością klienta ma charakter ogólny i dotyczy wszystkich podejść występujących w ramach tej koncepcji<sup>22</sup>. Ze względu na ich różnorodność dotyczącą zarówno sposobu pomiaru jak i maksymalizacji wartości klienta, wskazane jest przeprowadzenie analiz w celu identyfikacji uwarunkowań i barier dla każdego z tych podejść z osobna. Wynikiem tych analiz będą stanowić uszczegółowienie zaprezentowanego powyżej modelu ogólnego. Wobec mnogości podejść i modeli wartości klienta<sup>23</sup> a także elementów wykorzystanych do jej predykcji (miar i determinant)<sup>24</sup>, należy wybrać jedno z proponowanych podejść albo stworzyć własne i na tej podstawie dokonać systematyzacji uwarunkowań i barier. Biorąc pod uwagę zmienne istotne z punktu widzenia konkurowania wartościami dla zróżnicowanych klientów na dojrzałym rynku, klasyfikacja może zostać oparta na uwarunkowaniach otoczenia konkurencyjnego, rodzaju wartości dla klienta (oferty) i rodzaju klienta. Do uwarunkowań otoczenia konkurencyjnego można zaliczyć np. poziom migracji klientów i konsekwencje wynikające z podziału klientów na utraconych na zawsze (*lost for good*)<sup>25</sup> i utraconych przejściowo (*always a share*)<sup>26</sup>, czy wielkość wskaźnika udziału w portfelu zakupów klienta (*SOW – Share of Wallet*). Jeżeli chodzi o wartość dla klienta, czynnikiem różnicującym z punktu widzenia uwarunkowań i barier stosowania koncepcji jest kształt kompozycji wartości (*value proposition*) i związany z nią koszt dla przedsiębiorstwa. Kształt kompozycji wartości jest z kolei uzależniony od rodzaju oferowanego produktu lub usługi (np. dobra trwałego użytku – dobra szybkozbywalne, dobra o charakterze materialnym – usługi, kontrakt z umową terminową – kontrakt bez umowy terminowej), rodzaju rynku (np. *business to business* - *business to consumer*), otoczenia konkurencyjnego (np. oligopol – konkurencja monopolistyczna) i rodzaju klienta, któremu jest oferowany (np. przedsiębiorca - osoba fizyczna, kobieta – mężczyzna itp.). Rodzaj klienta zależy od tych samych czynników co rodzaj wartości dla klienta

<sup>21</sup> Ciekawy jest fakt, że w żadnej z analiz za barierę nie została uznana szacunkowość pomiaru wartości klienta (czyli brak precyzji otrzymanej wielkości) oraz aspekt kompleksowości wdrażania koncepcji.

<sup>22</sup> Uproszczenie polega także na pominięciu powiązań występujących pomiędzy uwarunkowaniami wewnętrznymi o charakterze pośrednim a uwarunkowaniami wewnętrznymi o charakterze bezpośrednim, choć jest oczywiste, że takie powiązania występują.

<sup>23</sup> Zob. m. in.: V. Kumar, G. Morris, *Measuring and Maximizing...*, s. 157-171; J. Villanueva., D.M. Hanssens, *Customer Equity...*, s. 33-35; M. Awdziej, *Modelowe koncepcje życiowej wartości klienta*, „Marketing i Rynek”, 7/2007, s. 10-11.

<sup>24</sup> Zob. m. in.: S. Gupta, V. Zeithaml, *Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance*, „Marketing Science”, November 1, 2006.

<sup>25</sup> Może to skutkować zaniżeniem ich wartości ze względu na krótszy cykl życia w przedsiębiorstwie i wysokie koszty ponownego pozyskania – zob. m. in. R. Rust, K.N. Lemon, V.A. Zeithaml, *Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy*, „Journal of Marketing”, nr 68, 2003, s. 109-127.

<sup>26</sup> W podejściu *always a share* zakłada się możliwość powrotu klienta do firmy po okresie przerwy w kontaktach – zob. R. Venkatesan, V. Kumar, *A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selections and Resource Allocation Strategy*, „Journal of Marketing”, nr 68 (4), 2004, s. 106-125.

a ponadto podlega klasyfikacji według cech behawioralnych, etapu w cyklu życia w przedsiębiorstwie czy poziomu wartości<sup>27</sup>. Opierając się na tych trzech zmiennych (tj. uwarunkowaniach otoczenia konkurencyjnego, rodzaju wartości dla klienta (oferty) i rodzaju klienta) możliwe jest tworzenie modeli uwarunkowań oraz barier stosowania koncepcji zarządzania wartością klienta dla kombinacji atrybutów każdej ze zmiennych<sup>28</sup>. Tego typu modelowanie pozwoli na uzyskanie wysokiego poziomu szczegółowości rozwiązań i ułatwi prowadzenie badań. Ze względu na swoją szczegółowość może mieć także implikacje praktyczne.

## 5. Podsumowanie

Celem artykułu była identyfikacja kluczowych uwarunkowań i barier stosowania koncepcji zarządzania wartością klienta w przedsiębiorstwach. Próba realizacji celu została dokonana na podstawie studiów literaturowych, istniejących badań empirycznych oraz badań własnych autora, polegających na przeprowadzeniu serii wywiadów z osobami odpowiedzialnymi w przedsiębiorstwach za wdrażanie i realizację koncepcji zarządzania wartością klienta. Dokonano identyfikacji uwarunkowań stosowania tej koncepcji i na tym tle zaprezentowano bariery. Wynikiem przeprowadzonego badania jest wielowymiarowy, ogólny model uwarunkowań i barier, nie uwzględniający specyfiki poszczególnych podejść do pomiaru i maksymalizacji wartości klienta. Model ten może stanowić punkt wyjścia na drodze do opracowania rozwijających go modeli szczegółowych, uwzględniających specyficzne uwarunkowania otoczenia konkurencyjnego, rodzaju wartości dla klienta i rodzaju klienta. Otrzymane w ten sposób modele mogą posiadać wymierną wartość naukową i aplikacyjną, gdyż dzięki zidentyfikowanym w ten sposób uwarunkowaniom i barierom, ułatwią one prowadzenie badań na tym obszarze jak i wdrażanie tej koncepcji w praktyce. W szczególności umożliwią identyfikację i podział barier ze względu na ich zależność od przedsiębiorstwa, co ułatwi dobór taktyki do ich przezwyciężenia.

## 6. Literatura

- [1] Awdziej M., *Modelowe koncepcje życiowej wartości klienta*, „Marketing i Rynek”, 7/2007.
- [2] Bell D i in., *Seven Barriers to Customer Equity Management*, “Journal of Service Research”, Volume 5, No. 1, August 2002.
- [3] Blattberg R., Getz G., Thomas J., *Klient jako kapitał. Budowa cennego majątku relacji z klientem i zarządzanie nim*, MT Biznes sp. z o.o., Konstancin-Jeziorna 2004.
- [4] Dobiegała-Korona B., *Polskie firmy uczą się orientacji na klienta*, „Harvard Business Review Polska”, grudzień 2010-styczeń 2011.

---

<sup>27</sup> Chodzi o wartość życiową klienta.

<sup>28</sup> Np. model uwarunkowań i barier wdrażania i stosowania koncepcji zarządzania wartością klienta dla przedsiębiorstwa sprzedającego dedykowane oprogramowanie użytkowe (umowy terminowe) na rynku B2B, obsługującego przedsiębiorców z kategorii kancelarii prawnych, oferujące w pakiecie wartości również szkolenia z obsługi u klienta (wartość edukacji, wartość czasu i wartość miejsca) oraz szeroką gamę produktów dodatkowych, również z innych kategorii (add-selling). W przypadku dużego zróżnicowania i dużej liczby klientów, istnieje możliwość dokonywania tego typu profilowania również dla każdego z segmentów, a w przypadku stosunkowo małej liczby klientów i dużej wartości zawieranych transakcji – dla indywidualnych klientów.

- [5] Dobiegała-Korona B., [w druku], *Wycena wartości klienta*.
- [6] Dobiegała-Korona B., [w druku] *Zarządzanie wartością klienta w przedsiębiorstwach w Polsce*.
- [7] Doligalski T., *Wartość a rentowność klienta*, w: *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, (red.) B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, Poltext, Warszawa 2010.
- [8] Gupta S., Lehmann D., *Customers as Assets*, "Journal of Interactive Marketing", nr 17 (1).
- [9] Gupta S., Lehmann D., Stuart J., *Valuing Customers*, "Journal of Marketing Research", pp. 7 -18, February 2004.
- [10] Gupta S., Zeithaml V., *Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance*, "Marketing Science", November 1, 2006.
- [11] Jackson D., *In Quest Of The Grail: Breaking The Barriers To Customer Valuation*, "Direct Marketing", Mar 1992; 54, 11.
- [12] Kumar V., *Zarządzanie wartością klienta*, Poltext, Warszawa 2010.
- [13] Kumar V., Morris G., *Measuring and Maximizing Customer Equity: a Critical Analysis*, "Journal of the Academy of Marketing Science" (2007).
- [14] Rust R., Lemon K.N., Zeithaml V.A., *Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy*, "Journal of Marketing", nr 68, 2003.
- [15] Rust R., Moorman C., Bhalla G., *Zmiana podejścia do marketingu*, „Harvard Business Review Polska”, grudzień 2010-styczeń 2011.
- [16] Villanueva J., Hanssens D.M., *Customer Equity: Measurement, Management and Research Opportunities, Foundations and Trends in Marketing*, Vol 1, nr 1 (2007) 1-95.
- [17] Venkatesan R., Kumar V., *A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selections and Resource Allocation Strategy*, "Journal of Marketing", nr 68 (4), 2004.

### Streszczenie

*Wobec wzrostu popularności koncepcji zarządzania wartością klienta zarówno w środowisku akademickim jak i wśród praktyków, pojawiła się potrzeba identyfikacji warunków jej prawidłowego stosowania. W artykule zaprezentowano próbę identyfikacji uwarunkowań i barier stosowania tej koncepcji oraz przedstawiono implikacje dla przyszłych badań.*

**Słowa kluczowe:** wartość klienta, zarządzanie wartością klienta, zarządzanie marketingowe.

### **DETERMINANTS AND BARRIERS OF APPLYING THE CUSTOMER LIFETIME VALUE MANAGEMENT IN ENTERPRISES**

#### Summary

*In view of the increased popularity of the customer lifetime value management conception both in the academic environment and among*

*practitioners, there is a need to identify the conditions of its right application. The article attempts to indicate the determinants and barriers of applying the conception as well as presents some implications for future research.*

**Keywords:** customer lifetime value, customer lifetime value management, marketing management.

*Translated by Przemysław Tomczyk*

PRZEMYSŁAW TOMCZYK  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
e-mail: tomczyk.przemyslaw@gmail.com