

Wiesława CAPUTA
Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania
wieslawa.caputa@polsl.pl

PERCEPCJA I POMIAR WARTOŚCI KLIENTA W KANAŁACH DYSTRYBUCJI NA PRZYKŁADZIE BRANŻY PIWOWARSKIEJ

Streszczenie. Baza klientów, jaką dysponuje przedsiębiorstwo, jest zbiorowością heterogeniczną, którą różnicują zarówno oczekiwania poszczególnych klientów, jak i ich gotowość i zdolność do kapitałowego zasilania przedsiębiorstwa. Dążąc do maksymalizacji korzyści wynikających z zaangażowanego kapitału, przedsiębiorstwo musi zarządzać bazą klientów, czego konsekwencją jest konieczność identyfikacji i pomiaru wartości klienta.

Kluczowym celem artykułu jest prezentacja podstawowych metod pomiaru wartości klienta oraz stopnia ich wykorzystania w praktyce wybranych przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: klient, wartość klienta, rentowność relacji, kapitał klienta

THE PERCEPTION AND MEASUREMENT OF CUSTOMER VALUE IN THE VALUE DISTRIBUTION CHANNELS ON THE EXAMPLE OF BREWING INDUSTRY

Summary. Customer base, that the company has at its disposal, is a heterogeneous set, differed by expectations of the particular customers as well as their readiness and ability to supply the company with capital. When leading to the maximization of benefits resulting from the capital engaged the company has to manage the customer base and its consequence is a necessity to conduct the customer value identification and measurement.

The key objective of the article is to present the basic measurement methods of customer value along with the extent of their application in practice of the selected enterprises.

Keywords: customer, effectiveness, income, process

1. Wartość klienta w perspektywie klienta i przedsiębiorstwa

Konsekwencją zmian zachodzących w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw jest niewątpliwie nasilenie walki konkurencyjnej, która w swojej istocie sprowadza się do walki o takiego klienta, który korzystając z oferty przedsiębiorstwa, jest w stanie zasilać je w kapitał, przynajmniej na poziomie minimalnej oczekiwanej stopy zwrotu. Osiągnięcie tego celu w warunkach nasilającej się bariery popytu jest równoznaczne z koniecznością podejmowania działań ukierunkowanych nie tylko na pozyskanie, lecz także na utrzymanie klienta w jak najdłuższym okresie. Nie jest to możliwe bez wykreowania, dostarczenia i zakomunikowania na rynku takiej wartości, która w subiektywnej ocenie klienta jest wyższa od wartości oferowanej przez pozostałe konkurencyjne podmioty.

Postrzegana przez klienta wartość (*wartość dla klienta – customer value*) jest odbiciem jego preferencji i priorytetów dotyczących: atrybutów samego produktu, procesu jego nabycia, jak również doświadczeń i oczekiwań związanych z jego użytkowaniem. Stąd też przeprowadzana przez klienta ocena produktu dotyczy zarówno podstawowych jego atrybutów, relacji łączących go z oferentem, jak i postrzeganej przez klienta marki produktu (rys. 1). Ocena ta jest dokonywana przez pryzmat wielowymiarowych korzyści, jakie łączy klient z nabyciem, posiadaniem i użytkowaniem produktu¹, a w konsekwencji zadań, jakie stawia do wykonania produktowi klient w określonych warunkach². Zadania te mogą mieć charakter funkcjonalny, co oznacza, że koncentrują się na istocie produktu (np. zaspokojenie pragnienia), oraz emocjonalny, który najczęściej wiąże się z zadaniami osobistymi (poczucie sukcesu) lub społecznymi (wyróżnienie w oczach innych)³.

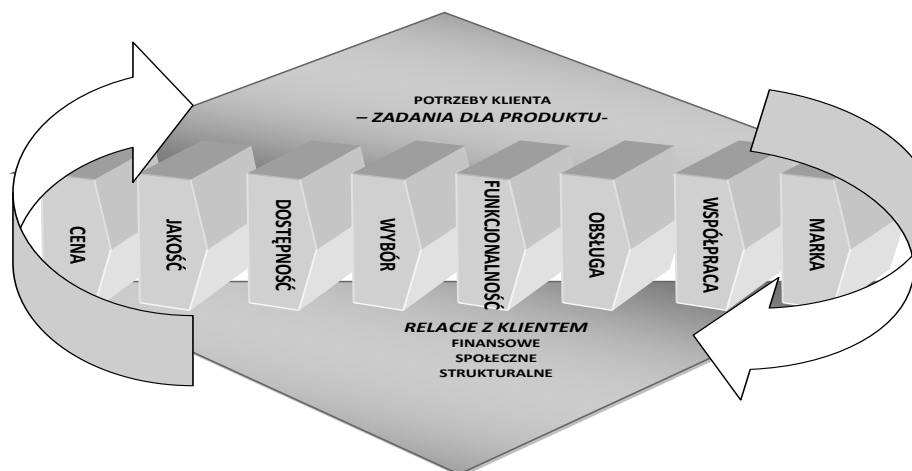
W rezultacie wartość dla klienta jest odzwierciedleniem sumy korzyści, jakich oczekuje klient w zamian za cenę płaconą za produkt, który jest nabywany w konkretnych warunkach wymiany.

Z perspektywy przedsiębiorstwa wytworzenie, dostarczenie i zakomunikowanie wartości dla klienta, rodzi konieczność podejmowania działań, a co za tym idzie – ponoszenia kosztów. Stąd też oferowana na rynku cena produktu powinna nie tylko gwarantować pokrycie kosztów, lecz także premię, której poziom pozwala przedsiębiorstwu na pokrycie przynajmniej minimalnej oczekiwanej stopy zwrotu.

¹ Patrz m.in.: V. Vogel: Kundenbindung i Kundenwert. Der Einfluss von Einstellungen auf das Kaufverhalten, DUV Gabler Editio Wissenschaft, Wiesbaden 2006, s. 15-16, N. Piercy: Marketing. Strategiczna reorganizacja firmy, FELBERG SJA, Warszawa 2003, s. 53 i nast., M. Szymura-Tyc: Budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 6, 2003.

² W. Caputa: Customer Capital Components and Customer Satisfaction on the Beer Market in Poland – Research results, *Casopis Znalosti Spolecnosti/Journal of Knowledge Society, Mezinarodni Vedecky Casopis/ International Scientific Journal* 1/2013, <http://jks.euin.org/>

³ A.W. Ulwick: Czego chcą klienci? Tworzenie przełomowych produktów i usług dzięki innowacji ukierunkowanej na rezultaty, *Oficyna a Wolters Kluwer business*, Karków 2009, s. 57.



Rys. 1. Propozycja wartości dla klienta

Fig. 1. Customer value proposal

Źródło: Opracowanie własne.

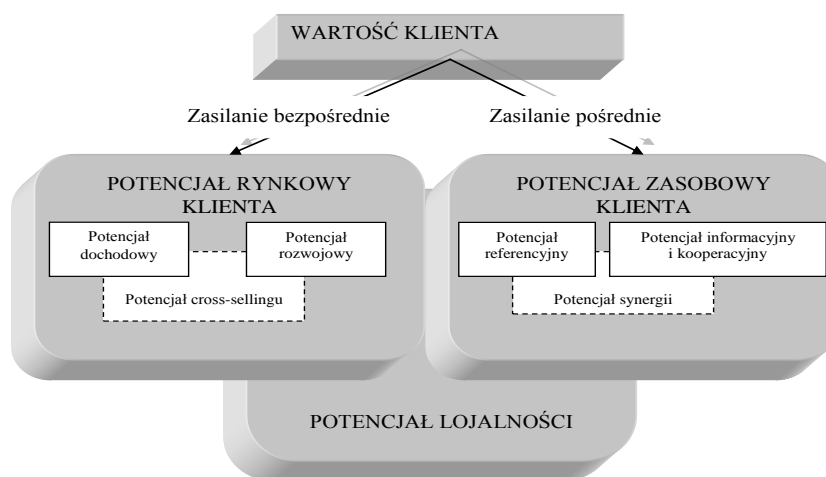
Nie każdy klient oczekuje tych samych wartości, nie każdy też jest w stanie w tym samym stopniu zasilać kapitałowo przedsiębiorstwo, co więcej, zarówno możliwości, jak i oczekiwania obu stron relacji mają charakter dynamiczny. Kreując zatem wartość dla klienta, przedsiębiorstwo musi odpowiedzieć na pytanie, jakich wartości oczekuje klient i czy kapitał zaangażowany w realizację tego procesu zostanie odtworzony i pomnożony. Przedmiotem oceny musi być zatem również wartość klienta, oceniana przez pryzmat jego użyteczności, a więc możliwości wykorzystania w procesie realizacji krótko- i długookresowych celów przedsiębiorstwa.

Wartość klienta (*customer equity*) jest pochodną korzyści, jakich oczekuje przedsiębiorstwo w związku z nawiązaniem i utrzymaniem relacji z klientem. Mamy więc do czynienia z ekonomicznym wymiarem wartości klienta, który wiąże się z oceną klienta co do możliwości jego wykorzystania jako źródła korzyści ekonomicznych⁴. Przedmiotem osądu staje się zatem potencjał klienta, a więc jego gotowość i zdolność do kapitałowego zasilania przedsiębiorstwa, które może mieć charakter bezpośredni lub pośredni (rys. 2).

Zasilanie bezpośrednio jest rezultatem takiego zachowania klienta, które prowadzi do zakupu oferowanych przez przedsiębiorstwo produktów. Jest ono zatem wynikiem transakcji rynkowej, która z jednej strony pozwala przedsiębiorstwu generować przychody, z drugiej wymaga dostarczenia wartości dla klienta, a więc poniesienia kosztów przedsiębiorstwa i klienta. Pierwsze z wymienionych pozostają w bezpośrednim związku z wartością sprzedanych klientowi towarów i produktów. Natomiast koszty klienta odzwierciedlają wartość zasobów zabezpieczających działania ukierunkowane na nawiązanie i utrzymanie relacji z klientem⁵.

⁴ A. Karmańska: Wartość ekonomiczna w systemie informacyjnym rachunkowości finansowej. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009, s. 143-144.

⁵ T. Doligarski: Wartość a rentowności klienta, [w:] Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie. B. Dobięgała-Korona, T. Doligarski (red.), Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010, s. 78-79.



Rys. 2. Determinanty wartości klienta

Fig. 2. Determinants of customer value

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: T. Tomczak, E. Rudolf-Sipötz: Bestimmungsfaktoren des Kundenwertes: Ergebnisse einer branchenübergreifenden Studie, [in:] Günter B., Helm S. (Hrsg.), Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, Gabler Verlag, Wiesbaden 2006, s. 132.

W przeciwieństwie do zasilania bezpośredniego zasilanie pośrednie przekłada się na wartość generowanych przez przedsiębiorstwo przepływów pieniężnych netto przez złożony łańcuch zależności przyczynowo-skutkowych i najczęściej ujawnia się nie w momencie zaangażowania zasobu, lecz po upływie dłuższego okresu. Jest ono wynikiem uruchomienia przez klienta przekazu informacyjnego, którego odbiorcami są inni klienci przedsiębiorstwa (potencjał referencyjny) lub też samo przedsiębiorstwo (potencjał informacyjny). Oczywiście może być ono również efektem wzajemnego przekazu informacyjnego, w następstwie którego obie strony relacji kreują swoje zasoby wiedzy, co w rezultacie przekłada się pozytywnie na ich wizerunek w otoczeniu (potencjał kooperacyjny).

Nie trudno zatem zauważyć, że pozyskanie zasilania pośredniego wymaga nawiązania trwałej relacji z klientem. U podstaw budowania takich relacji leży satysfakcja klienta, która stanowi punkt wyjścia do przekształcania transakcyjnych relacji z klientami w relacje trwałe, oparte na lojalności klienta.

Jak wynika z rys. 2, bezpośrednie zasilanie kapitałowe przedsiębiorstwa determinuje potencjał rynkowy klienta, który odzwierciedlając jego gotowość i zdolność do utrzymania i rozwijania finansowych relacji z przedsiębiorstwem, przekłada się na wynik finansowy realizowany na obsłudze klientów⁶. Potencjał ten jest pochodną potencjału dochodowego i rozwojowego klienta, a w niektórych przedsiębiorstwach również potencjału sprzedaży krzyżowej⁷.

⁶ T. Tomczak, E. Rudolf-Sipötz: Bestimmungsfaktoren des Kundenwertes: Ergebnisse einer branchenübergreifenden Studie, [in:] Günter B., Helm S. (Hrsg.), Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, Gabler Verlag, Wiesbaden 2006, s. 132.

⁷ W wielu opracowaniach potencjał rynkowy klienta determinuje ponadto potencjał lojalności. Patrz m.in.: T. Tomczak, E. Rudolf-Sipötz: Bestimmungsfaktoren des Kundenwertes: Ergebnisse einer branchenüber-

Pierwszy z wymienionych odzwierciedla dotychczasową zdolność klienta do robienia zakupów⁸, natomiast potencjał rozwojowy charakteryzuje możliwość rozwijania zdolności transakcyjnych (zakupów) klienta w przyszłości⁹. Wartość klienta determinuje również potencjał zasobowy klienta, który przesądzając o pośrednim zasilaniu kapitałowym przedsiębiorstwa, jest pochodną potencjału referencyjnego i informacyjno-kooperacyjnego klienta.

Chociaż ukierunkowanie działalności przedsiębiorstwa na kreowanie wartości łączy się z koniecznością realizowania różnych celów, z perspektywy właściciela przedsiębiorstwa priorytetowe znaczenie zyskują cele finansowe, których miernikiem jest wynik finansowy przedsiębiorstwa lub wartość generowanych przepływów pieniężnych netto. W konsekwencji, uznając klienta za podstawowe źródło zasilania kapitałowego przedsiębiorstwa, przyjęto hipotezę, że wartość klienta jest postrzegana przez pryzmat ostatecznych finansowych efektów nawiązania relacji z klientem, a jej wycena koncentruje się na oszacowaniu potencjału rynkowego klienta. Weryfikację hipotezy oparto na badaniach ankietowych, jakie przeprowadzono w 2013 roku na próbie 79 podmiotów specjalizujących się w dystrybucji piwa (właścicieli, menedżerów oraz bezpośrednich sprzedawców piwa) w Polsce.

2. Metody oceny wartości klienta

Jak wskazano poprzednio, kreując swoją wartość, przedsiębiorstwo musi zarządzać bazą klientów, a tym samym mierzyć wartość klienta. Kompleksowy pomiar wartości klienta powinien uwzględniać zarówno rynkowy, jak i zasobowy potencjał klienta w ramach kapitałowego zasilania przedsiębiorstwa w okresie trwania relacji z klientem. Biorąc pod uwagę pełny cykl życia klienta, a więc czas, jaki upływa od momentu pozyskania klienta aż do jego prawdopodobnego odejścia, potencjał klienta w obszarze kapitałowego zasilania przedsiębiorstwa można analizować dwóch podstawowych wymiarach:

greifenden Studie, [in:] Günter B., Helm S. (Hrsg.), Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, Gabler Verlag, Wiesbaden 2006, s. 132, Zdaniem Autorki potencjał ten, będąc efektem zarówno postawy, jak i zachowania klienta, jest wynikiem potencjału rynkowego i zasobowego klienta.

⁸ W literaturze przedmiotu potencjał dochodowy klienta bardzo często jest utożsamiany z potencjałem ujawnionym i jest sprowadzany do oceny rentowności klientów szacowanej na podstawie już wniesionych wkładów finansowych. Rentowność ta stanowi podstawę prognozowania przyszłego kapitałowego zasilania przedsiębiorstwa. Natomiast potencjał rozwojowy dotyczy wkładów oczekiwanych na poziomie wyższym od okresu bazowego, będącego podstawą projekcji. Takie podejście eliminuje zatem klientów potencjalnych, co z perspektywy kreowania kapitału klientów nie jest uzasadnione. Patrz m.in.: T. Tomczak, E. Rudolf-Sipötz: Bestimmungsfaktoren des Kundenwertes: Ergebnisse einer branchenübergreifenden Studie, [in:] Günter B., Helm S. (Hrsg.), Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, Gabler Verlag, Wiesbaden 2006, s. 132.

⁹ Patrz więcej: W. Caputa: Kapitał klienta w budowaniu wartości przedsiębiorstwa, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2015, s. 137 i nast.

- wartości pozyskanych wkładów od klientów – *potencjał ujawniony*, co ma fundamentalne znaczenie w procesie monitorowania i oceny efektywności oraz skuteczności działań ukierunkowanych na kreowanie kapitału klienta,
- wartości przyszłych bezpośrednich wkładów klientów – *potencjał oczekiwany (ukryty)*, co pozwala ukierunkować działania na nawiązanie i rozwijanie rentownych i trwałych relacji z klientami, a w konsekwencji na kreowanie wartości przedsiębiorstwa.

Wartość klienta, odzwierciedlając potencjał klienta w ramach kapitałowego zasilania przedsiębiorstwa, nierozzerwalnie wiąże się z przyszłymi korzyściami, jakie w następstwie dostarczenia wartości dla klienta ma szansę pozyskać przedsiębiorstwo. Korzyści te swoje finansowe odzwierciedlenie znajdują w strumieniu oczekiwanych przepływów pieniężnych netto, wynikających z utrzymania i rozwijania relacji klientem. Kalkulacje tych strumieni prowadzi się zarówno na podstawie danych historycznych, jak i danych prospektywnych, wykorzystując w tym celu metody jedno- lub wielowymiarowe.

Ocena retrospektywna koncentruje się na ujawnionym (osiągniętym) kapitale klienta, znajdującym odzwierciedlenie w dotychczasowych jego zachowaniach nabywczych. Projekcja zatem przyszłych przepływów pieniężnych, wynikających z nawiązania i utrzymania relacji z klientem, opiera się na założeniu, że w przyszła aktywność klienta będzie podobna lub taka sama¹⁰. W ocenie tej często wykorzystuje się metody jedno-wymiarowe, w których dane determinujące wartość klienta mogą być pozyskane w ramach obligatoryjnego systemu rachunkowości. Można tutaj wymienić przykładowo takie mierniki, jak: wielkość obrotów z klientem, wskaźniki rentowności (zyskowności), przeszłą wartość klientów (*past customer value – PCV*) czy analizę ABC¹¹.

Poza miarami jednowymiarowymi, opierającymi się na danych finansowych, stosuje się również metody uwzględniające parametry pozafinansowe. W grupie tych metod można wskazać przykładowo: metody scoringowe, wykres radarowy wg klientów czy wskaźniki alokacji¹².

W podejściu prospektywnym ocena wartości klienta koncentruje się na oszacowaniu *ukrytego kapitału klientów*, a więc bieżącej wartości przyszłych przepływów pieniężnych netto pozostających w związku z utrzymaniem i rozwijaniem relacji z klientem. Kalkulacja tej wartości opiera się najczęściej na koncepcji życiowej wartości klienta (*Customer Lifetime Value*), która wykorzystuje założenie, że wartość klienta z perspektywy przedsiębiorstwa należy postrzegać przez pryzmat korzyści, jakie może pozyskać przedsiębiorstwo w cyklu

¹⁰ Patrz m.in.: V. Kumar: Zarządzanie wartością klienta, Wydawnictwa profesjonalne PWN, Warszawa 2010, s. 38.

¹¹ Metody te opisano szerzej [w:] W. Caputa: *Pomiar wartości klienta w kontekście kreowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2015.

¹² M. Kraft, S. Alberts: Kundensegmentierung: Ansätze zur Segmentierung von Kundel – Wie geeignet sind herkömmliche Konzepte? Schmalenbachs Zeitschrift für betriebschaftliche Forschung, Jg. 52, 2000, J. Conelsen, Kundenwert: Begriff und Bestimmungsfaktoren, Working Paper, Nürnberg 1996, E. Rudawska: Znaczenie relacji z klientami w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008.

życia klienta, a więc od momentu nawiązania relacji z klientem aż do jego odejścia. We wspomnianym okresie modelowa relacja z klientem rozwija się, przechodząc od: fazy nawiązania relacji, poprzez fazę wzrostu i stabilizacji aż do fazy odejścia klienta, którym towarzyszy różny poziom kapitałowego zasilania przedsiębiorstwa. Wartość tego zasilania znajduje odzwierciedlenie we wskaźniku życiowej wartości klienta (*CLV – Customer Lifetime Value lub CLTV*), który w zależności od obszaru zastosowania, celu i zakresu analizy ustala się na podstawie różnych formuł obliczeniowych o wyższym lub niższym stopniu ogólności¹³, przy czym podstawowa formuła tego miernika przyjmuje postać:

$$CLV = \sum_{i=1}^n \frac{P_i - K_i}{(1 + d)^i}$$

gdzie:

i – okres trwania współpracy z klientem,

P_i – przychody (wpływy) ze sprzedaży produktów danemu klientowi w okresie i ,

K_i – całkowite koszty (wydatki) sprzedaży w okresie i ,

n – liczba przewidywanych okresów trwania współpracy z klientem,

d – stopa dyskontowa.

Z perspektywy zarządzania fundamentalne znaczenie mają przyszłe korzyści, jakich oczekuje przedsiębiorstwo z utrzymania relacji z klientem w cyklu jego życia w firmie, tzn. okresie jego prawdopodobnej dalszej aktywności czy, jak stwierdził P. Doyle, w *okresie obsługi* klienta¹⁴. Mówiąc zatem o życiowej wartości klienta, większość Autorów przyjmuje, że wartość tę wyznacza bieżąca wartość przyszłych korzyści oczekiwanych w określonym czasie z transakcji prowadzonych z klientem¹⁵.

Niewątpliwie prawidłowe oszacowanie wartości klienta na podstawie formuł kalkulacji CLV łączy się z koniecznością pozyskiwania wielowymiarowych danych (finansowych i pozafinansowych) charakteryzujących relację z klientem, których prawidłowy dobór jest pochodną kompetencji podmiotu oceniającego. W rezultacie wykorzystanie tego miernika w praktyce wymaga nie tylko rozbudowania systemu informacyjnego i zabezpieczającej go infrastruktury informatycznej, umożliwiającej systematyczne pozyskiwanie danych oraz automatyczne ich przetwarzanie, lecz także rozwijania takich kompetencji pracowników,

¹³ H.H. Bauer, M. Hammerschmidt, Brähler: Kundenwertbasierte Unternehmensbewertung: Das Customer Lifetime Value-Konzept und sein Beitrag zu einer marketing-orientierten Unternehmensbewertung, Jahrbuch der Absatz-Und Verbrauchsforschung, 48, Jg. 2002, Nr. 4, s. 330, V. Kumar: Zarządzanie wartością klienta, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010, s. 52, T. Hofmann: Kundenwert als Baustein zum Unternehmenswert, Verlag Dr. Kovac, Hamburg 2003, s. 127.

¹⁴ P. Doyle: Marketing wartości, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 97.

¹⁵ Patz m.in.: P.E. Pfeifer, M.E. Haskins, R.M. Conroy: Customer Lifetime Value. Customer Profitability and the Treatment of Acquisition Spending, Journal of Managerial Issues, Spring 2005, Ph. Kotler: Marketing During Period of Shortage, Journal of Marketing, Vol. 38, July 1974, p. 24; P. Doyle: Marketing wartości, Felberg, Warszawa 2003, s. 97.

które umożliwiają im nie tylko sprawne wykorzystanie tkwiących w nim możliwości, lecz także aktywny ich udział w definiowaniu pożądanych funkcjonalności systemu z perspektywy potrzeb zarządzania turbulentną relacją z klientem.

3. Czynniki determinujące wartość klienta i metody jej pomiaru w praktyce wybranych przedsiębiorstw

Jak wynika z powyższego, w literaturze przedmiotu wskazuje się na różne, bardziej lub mniej skomplikowane metody oceny wartości klienta. Jednocześnie podkreśla się, że ekonomiczna wartość klienta nierozzerwalnie wiąże się z możliwością wykorzystania klienta jako źródła kapitałowego zasilania przedsiębiorstwa. Wartość ta zatem ma charakter subiektywny i dynamiczny, zmieniający się pod wpływem: miejsca, czasu, okoliczności oraz oczekiwań podmiotu oceniającego.

Trwanie i rozwój przedsiębiorstwa wymaga pozyskania zasobów finansowych. Stanowią one bowiem warunek pozyskania i uruchomienia innych zasobów i tworzą koniec łańcucha transformacji technologicznej¹⁶. Stąd też przyjęto, że w praktyce percepcja i ocena wartości klienta koncentruje się na możliwości wykorzystania klienta jako źródła bezpośredniego zasilania kapitałowego. Hipoteza ta znalazła potwierdzenie w prezentowanych niżej wynikach badań, jakie zastały przeprowadzone w hurtowo-detalicznym kanale dystrybucji wartości oferowanej przez przemysł piwowski.

Badania bezpośrednie przeprowadzono na próbie 79 przedsiębiorstw. Podmioty te sklasyfikowano pod względem przeciętnych rocznych przychodów, które w subiektywnej ocenie respondentów były oceniane jako: duże (76%), średnie (13%) i małe (11%)¹⁷. W zbiorowości 16 podmiotów reprezentowało centra dystrybucji lub obsługi klienta, będące własnością największych kompanii piwowskich w Polsce.

Sprowadzając wartość klienta do wartości generowanych przepływów pieniężnych wynikających z nawiązania i utrzymania relacji z klientami, zdefiniowano 10 wskazanych na rys. 2 czynników, których znaczenie respondenci oceniali z zastosowaniem 5-stopniowej skali Leakarta¹⁸.

Jak wynika z rys. 2, w zbiorze czynników determinujących wartość klienta kluczowe znaczenie respondenci przypisali: wartości zakupów, terminowości regulowania zobowiązań oraz lojalność klienta. Zdecydowanie mniejsze znaczenie miały pozostałe czynniki, w tym

¹⁶ C.W. Hofer, D. Schendel: *Strategy formulation Analytical concept*, St Paul 1978, p. 149 and next.

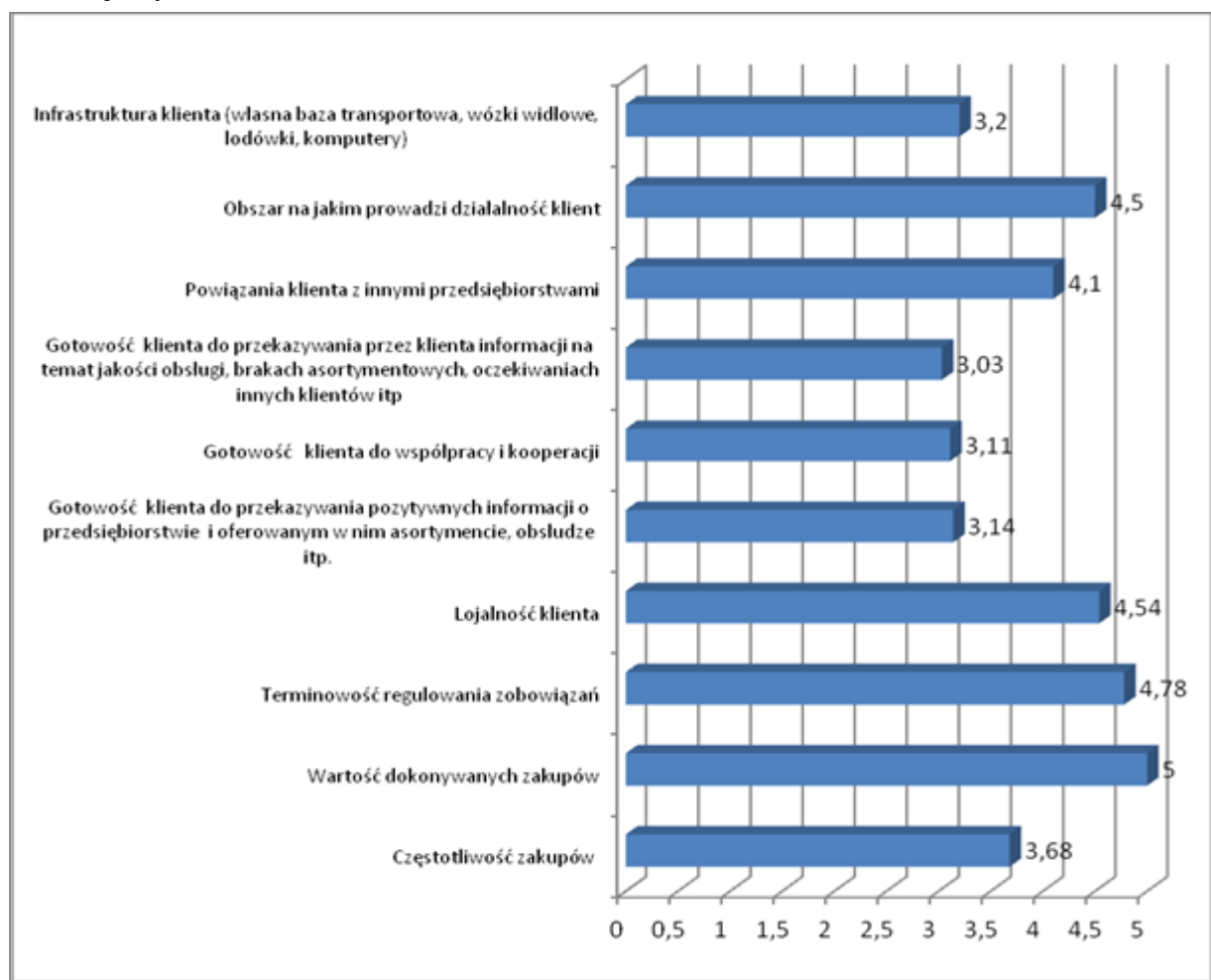
¹⁷ Pełna charakterystykę badań zawarto [w:] W. Caputa: *Pomiar kapitału klienta w kontekście kreowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2015.

¹⁸ Jednocześnie należy podkreślić, że respondenci mieli możliwość zdefiniowania i oceny dodatkowych czynników. Z możliwości tej skorzystały jedynie osoby reprezentujące duże podmioty, wskazując na image klienta i przypisując mu najwyższą z możliwych rang (6 podmiotów).

częstotliwość zakupów. Należy jednak podkreślić, że wszystkie będące przedmiotem oceny czynniki uzyskały średnią notę przekraczającą wartość 3. Oznacza to, że miały one istotne znaczenie przy szacowaniu wartości klienta, choć nie w jednakowym stopniu na nią wpływały.

Za najważniejsze zmienne determinujące wartość klienta uznano: wartość zakupów (5), terminowość regulowania zobowiązań (4,78), lojalność klienta (4,54) oraz obszar, na jakim klient prowadzi działalność (4,5). Nieco mniejszą, aczkolwiek wysoką rangę przypisano sieci relacji (4,1), jaką dysponuje klient w swoim otoczeniu biznesowym.

Jak wynika z powyższego, jednym z kluczowych czynników determinujących wartość klienta jest jego lojalność. W świetle jednak bezpośrednich obserwacji autorki wynikających z wywiadów bezpośrednich przeprowadzonych z kadrą menedżerską: centrów dystrybucji, hurtowni i innych placówek powiązanych z kanałem dystrybucji, lojalność klienta nierozzerwalnie wiąże się z powtarzalnością transakcji, a więc nie z postawą, ale zachowaniem klienta. W konsekwencji można przyjąć, że o wartości klienta przesądzają zmienne transakcyjne, które pozostają w bezpośrednim związku z potencjałem dochodowym i rozwojowym klienta.



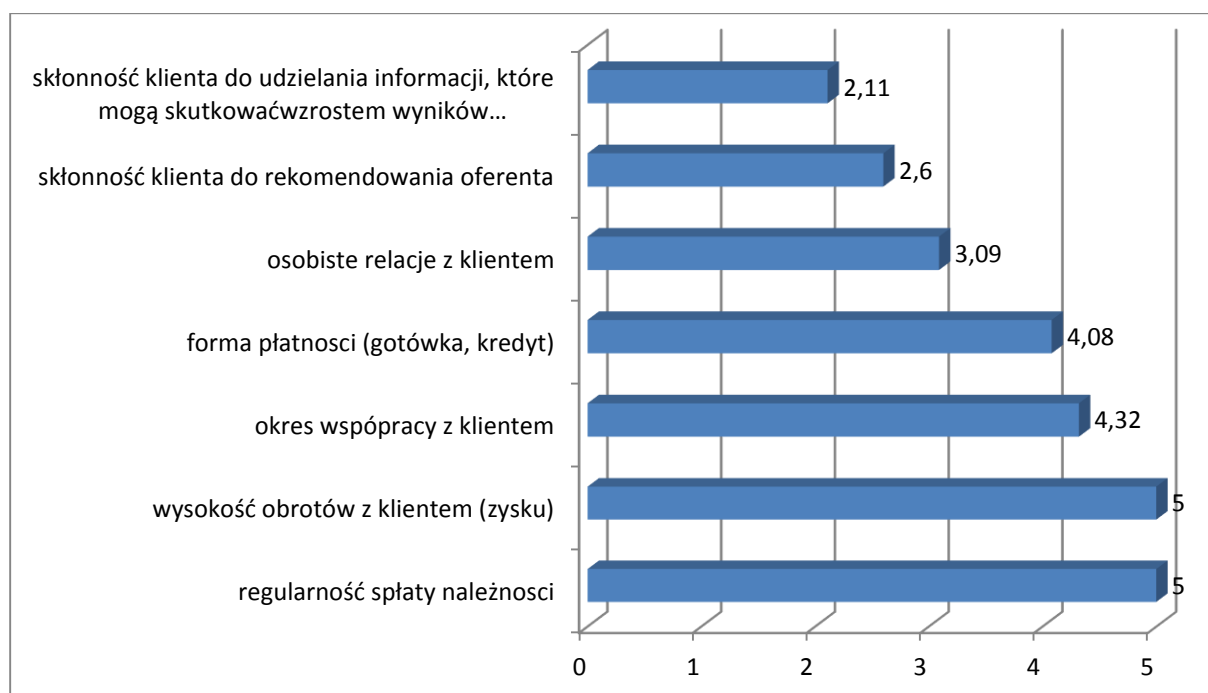
Rys. 3. Rangi czynników determinujących wartość klienta – podażowa strona relacji

Fig. 3. Ranks of the factors determining customer value – supply side of the relationship

Źródło: Opracowanie własne.

Nie oznacza to jednak, że respondenci nie doceniają znaczenia klienta jako źródła pośredniego zasilenia kapitałowego. W opinii prawie połowy badanych referencje i rekomendacje udzielane przez klientów pozwalają pozyskać od 20% do 30% nowych klientów, a ponad 17% wpływ ten szacuje w granicach 10-20%¹⁹. Respondenci są zgodni, że informacje te mają wpływ na proces realizacji sprzedaży w ich przedsiębiorstwach, z tym że różnie oceniają skalę tego wpływu. Ponad 43% ankietowanych wskazywało na niewielki wpływ informacji na proces realizacji sprzedaży w firmie. Co trzeci (35,14%) stwierdził, iż często rozmawia ze swoimi klientami na temat sprzedaży i stara się uwzględniać ich sugestie, natomiast współpracę ze swoimi kluczowymi klientami i wspólną dbałość o sprzedaż zadeklarowało 21,62% badanych.

Identyfikując czynniki determinujące wartość klienta z perspektywy podaźowej strony relacji, warto również zwrócić uwagę na rangi, jakie przypisali respondenci zmiennym determinującym przyznawanie preferencji klientom (rys. 4).

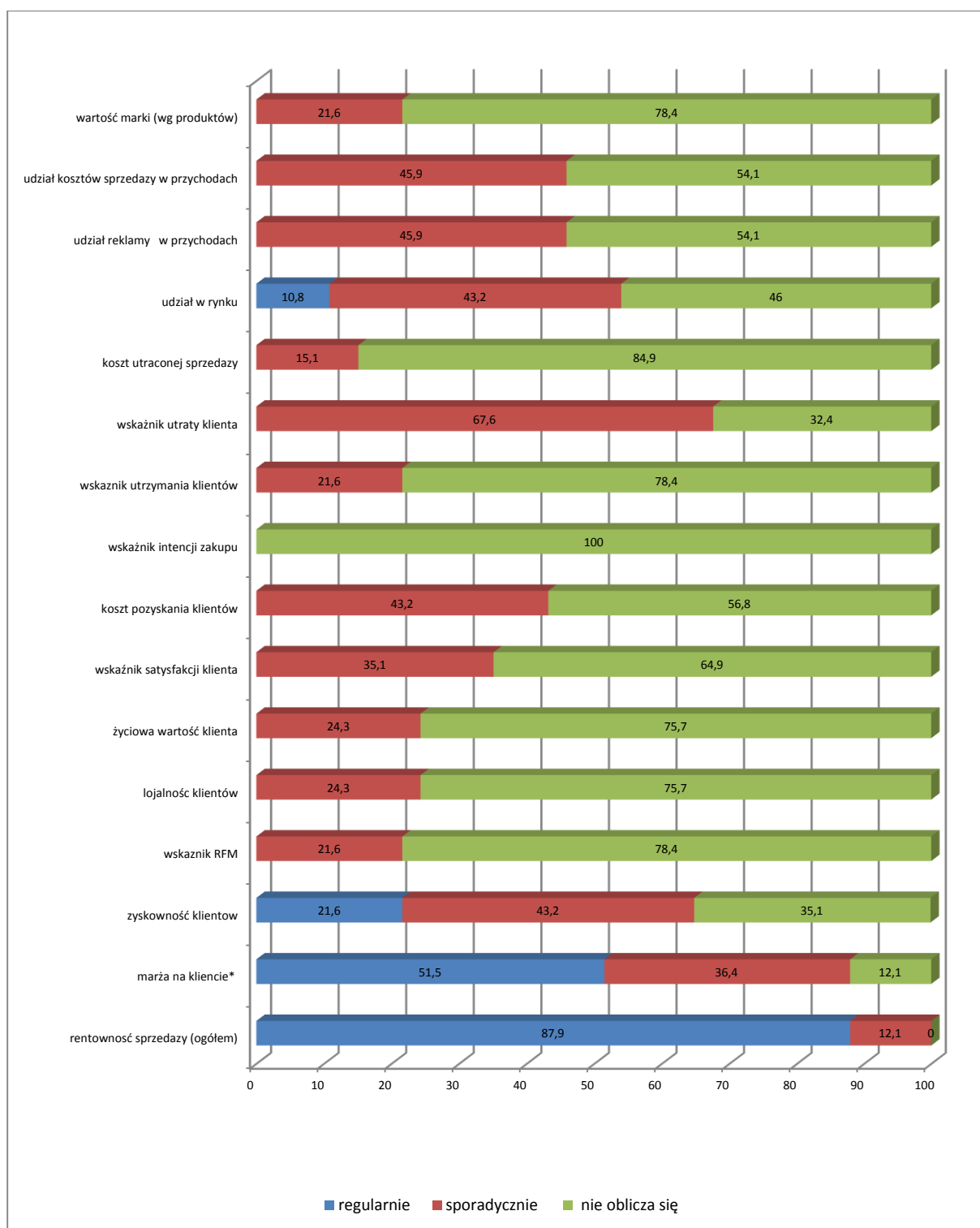


Rys. 4. Czynniki determinujące przyznanie preferencji (średnia rang)

Fig. 4. Factors determining the assignation of preferences (average ranks)

Źródło: Opracowanie własne.

¹⁹ To znajduje również potwierdzenie w innych badaniach, które wykazują, że około 30% nowych klientów korzysta z oferty przedsiębiorstwa z uwagi na udzielone rekomendacje. Patrz m.in.: E. Naumann: *Creating Customer Value: The Path to Sustainable Competitive Advantage*, Cincinnati, Oh 1994, p. 129, W. Caputa: *Referencje i rekomendacje w procesie kreowania kapitału klienta*, [w:] Wrzosek S. (red.), *Finanse – nowe wyzwania teorii i praktyki*. *Finanse przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 172, Wrocław 2011.



* Marża na kliencie nie uwzględnia stałych kosztów sprzedaży

Rys. 5. Częstotliwość wykorzystania wybranych wskaźników charakteryzujących relacje z klientami, w tym wskaźników oceny wartości klienta

Fig. 5. Frequency of using the selected indicators characterizing the customer relationships, including the indicators of customer value assessment

Źródło: Opracowanie własne.

Zaprezentowane wyniki badań jednoznacznie wskazują, że objęte badaniem przedsiębiorstwa wartościują klientów, opierając się generalnie na czynnikach finansowych. Warto jednak podkreślić, że istotnym czynnikiem determinującym wartość klienta jest również czas utrzymania relacji, co pozostaje w bezpośrednim związku z lojalnością klientów. To w konsekwencji oznacza, że przedsiębiorstwa zdają sobie sprawę, że ocena wartości klienta nie powinna być przeprowadzana jedynie z perspektywy krótkookresowych wyników finansowych.

Jak wykazały badania, wartość klienta z perspektywy oferenta jest postrzegana głównie przez pryzmat bezpośrednich czynników finansowych, które determinują zasilanie kapitałowe przedsiębiorstwa. W rezultacie trudno się dziwić, że w zbiorze najczęściej wykorzystywanych wskaźników charakteryzujących relacje z klientami znalazły się: rentowność sprzedaży (ogółem), którą oblicza ponad połowa ankietowanych, marża na kliencie (51,5%) oraz zyskowność klientów (21,6%) (rys. 5).

Wskaźnik życiowej wartości klienta (CLV), na którym często opiera się prospektywna ocena klienta, jest stosowany sporadycznie tylko w 24,3% badanych przedsiębiorstw. W żadnym z badanych przedsiębiorstw przedmiotem oceny nie jest ani potencjał referencyjny, ani też potencjał informacyjny klienta. Dodatkowo warto podkreślić, że zgodnie z deklaracjami respondentów w dominującej części przedsiębiorstw ocena rentowności odbywa się na podstawie zysku (marży) realizowanego na obsłudze klientów. Trzeba jednak zauważyć, że obliczenie tego miernika w przeważającej grupie przedsiębiorstw opiera się na tradycyjnym modelu rachunku kosztów, integralnie powiązanim z systemem informacyjnym rachunkowości finansowej (74%). Jedynie 26% deklarowało wykorzystanie rachunku procesowego, przy czym były to podmioty duże, które w większości reprezentują centra dystrybucji będące własnością producentów lub dużych sieci handlowych. Można zatem przypuszczać, że wskaźniki rentowności, nawet jeśli uwzględniają koszty obsługi klientów, mogą być zniekształcone przez stosowanie arbitralnie dobranych kluczy rozliczeniowych. Należy tutaj nadmienić, że ponad 58,04% badanych poza obligatoryjnym systemem informacyjnym deklaruje wykorzystanie systemu CRM (54,4%) lub innych, podobnych systemów umożliwiających kreowanie operacyjnej bazy informacyjnej dotyczącej zasobu klientów, w tym takich jak: SFA (*sale sforce automation*) czy ERP (*zintegrowany system zarządzania przedsiębiorstwem*). To oznacza w konsekwencji, że większość badanych przedsiębiorstw dysponuje taką infrastrukturą informatyczną, która pozwala na wielo- i wielokryterialną ocenę wartości klientów, i to nie tylko na podstawie parametrów finansowych.

Podsumowanie

Wartość klienta, odzwierciedlająca jego ekonomiczne znaczenie, nie może być postrzegana przez przedsiębiorstwo jedynie przez pryzmat nawiązania i utrzymania transakcyjnych relacji z klientem. We współczesnych procesach kreowania wartości klient coraz częściej staje się aktywnym uczestnikiem wymiany, dla którego i przy współudziale którego przedsiębiorstwo kreuje wartość. Rodzi to konieczność wyceny klienta nie tylko z perspektywy możliwości wykorzystania jego potencjału rynkowego, lecz także zasobowego. Nie zmienia to jednak faktu, że w praktyce przedsiębiorstw pomiar wartości klienta opiera się na danych retrospektywnych, koncentrujących się w szczególności na ocenie potencjału dochodowego klienta, co pozytywnie weryfikuje przyjętą hipotezę opracowania.

Mając na uwadze nasilającą się walkę o klienta, która wymusza skupienie działań na poprawie efektywności relacji z klientem, za zasadniczą przyczynę tego stanu rzeczy należy uznać barierę wiedzy. Bariera ta uniemożliwia pełne wykorzystanie znajdujących się w dyspozycji przedsiębiorstw możliwości systemów informacyjnych (informatycznych) w procesie oceny wartości klienta.

Bibliografia

1. Bauer H.H., Hammerschmidt M., Brähler: Kundenwertbasierte Unternehmensbewertung: Das Customer Lifetime Value-Konzept und sein Beitrag zu einer marketing-orientierten Unternehmensbewertung, Jahrbuch der Absatz- Und Verbrauchsforschung, 48 Jg. Nr. 4, 2002.
2. Caputa W.: Referencje i rekomendacje w procesie kreowania kapitału klienta, [w:] Wrzosek S. (red.), *Finanse – nowe wyzwania teorii i praktyki*. Finanse przedsiębiorstw, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 172, Wrocław 2011.
3. Caputa W.: Customer Capital Components and Customer Satisfaction on the Beer Market in Poland – Research results, *Casopis Znalosti Spolecnosti/Journal of Knowledge Society, Mezinarodni Vedecky Casopis/ International Scientific Journal* 1/2013, <http://jks.euin.org/>.
4. Caputa W.: *Kapitał klienta w budowaniu wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2015.
5. Caputa W.: *Pomiar kapitału klienta w kontekście kreowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2015.
6. Conelsen J., *Kundenwert: Begriff und Bestimmungsfaktoren*, Working Paper, Nürnberg 1996.
7. Doyle P.: *Marketing wartości*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2003.

8. Doligarski T.: Wartość a rentowności klienta, [w:] Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie. B. Dobiegała-Korona, T. Doligarski (red.), Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010.
9. Hofer C.W., Schendel D.: Strategy formulation Analytical concept, St Paul 1978.
10. Hofmann T.: Kundenwert als Baustein zum Unternehmenswert, Verlag Dr. Kovac, Hamburg 2003.
11. Karmańska A.: Wartość ekonomiczna w systemie informacyjnym rachunkowości finansowej, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009.
12. Kotler Ph.: Marketing During Period of Shortage, Journal of Marketing, Vol. 38, July 1974.
13. Kumar V.: Zarządzanie wartością klienta, Wydawnictwa profesjonalne, PWN, Warszawa 2010.
14. Kraft M., Alberts S., Kundensegmentierung: Ansätze zur Segmentierung von Kundel – Wie geeignet sind herkömmliche Konzepte? Schmalenbachs Zeitschrift für betriebschaftliche Forschung, Jg. 52, 2000.
15. Naumann E.: Creating Customer Value: The Path to Sustainable Competitive Advantage, Cincinnati, Oh 1994.
16. Pfeifer P.E., Haskins M.E., Conroy R.M.: Customer Lifetime Value. Customer Profitability and the Treatment of Acquisition Spending, Journal of Managerial Issues, Spring 2005.
17. Piercy N.: Marketing. Strategiczna reorganizacja firmy, FELBERG SJA, Warszawa 2003.
18. Szymura-Tyc M.: Budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 6, 2003.
19. Rudawska E.: Znaczenie relacji z klientami w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008.
20. Tomczak T. Rudolf-Sipötz E.: Bestimmungsfaktoren des Kundenwertes: Ergebnisse einer branchenübergreifenden Studie, [in:] Günter B., Helm S. (hrsg.), Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, Gabler Verlag, Wiesbaden 2006.
21. Ulwick A.W.: Czego chcą klienci? Tworzenie przełomowych produktów i usług dzięki innowacji ukierunkowanej na rezultaty, Oficyna a Wolters Kluwer business, Karków 2009.
22. Vogel V.: Kundenbindung i Kundenwert. Der Einfluss von Einstellungen auf das Kaufverhalten, DUV Gabler Editio Wissenschaft, Wiesbaden 2006.

Abstract

Customer value, reflecting the economic significance of the customer, cannot be perceived by the company only through a prism of establishing and retaining the transactional customer relationships. In the contemporary processes of value creation the customer more and more often becomes an active participant of exchange, for whom and with the cooperation of whom

the company creates value. It raises a necessity to estimate the customer not only from the perspective of using their market potential but also a resource one.

Having accepted the customer as the basic capital supply for the company, a hypothesis was stated that the customer value is perceived through a prism of the final financial effects of establishing the customer relationship and its assessment is concentrated on estimating the customer market potential. Verification of the hypothesis is based on a survey conducted in 2013 on a sample of 79 subjects specializing in beer distribution (owners, managers and direct beer sellers) in Poland. The results of the empirical research indicate that in practice of the enterprises the customer value measurement is based on retrospective data focused mainly on the customer earning potential, what positively verifies the adopted hypothesis of this work.