

Paweł Konieczny

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

METODY POMIARU KAPITAŁU KLIENTA I MOŻLIWOŚCI ICH WYKORZYSTANIA W BANKOWOŚCI SPÓŁDZIELCZEJ

Streszczenie: Artykuł stanowi próbę wyjaśnienia, czym jest koncepcja kapitału klienta. Zaprezentowano wybrane metody pomiaru kapitału klienta oraz korzyści mogące wynikać ze stosowania tej koncepcji w bankowości spółdzielczej. Ponadto zasygnalizowano bariery związane z wdrożeniem koncepcji. Pierwszą część publikacji poświęcono podstawowym pojęciom, jak kapitał klienta, zarządzanie kapitałem klienta, natomiast w drugiej części podjęto próbę prezentacji kilku podstawowych metod pomiaru kapitału klienta z uwzględnieniem możliwości ich adaptacji do uwarunkowań sektora spółdzielczego.

Słowa kluczowe: klient, kapitał klienta, zarządzanie kapitałem klienta, całościowa wartość klienta, wartość klienta.

1. Wstęp

Ostatnie lata to próba adaptacji metod zarządzania do nowych wyzwań rynkowych i nowego umiejscowienia klienta w kontaktach z bankiem. Wcześniej w zarządzaniu przeważały tendencje do skupiania się bądź to na wzroście przychodów, bądź na ograniczaniu kosztów. Te dwa ujęcia równoważy zarządzanie kapitałem klienta (*Customer Equity Management* – CEM). Kapitał klienta banku jest trudny do oszacowania, natomiast metody pomiaru stosowane w bankach trudne do skopiowania przez potencjalnych naśladowców i jednocześnie konkurencję rynkową, dlatego umiejętność prawidłowego pomiaru, a dzięki temu zarządzania nim może stanowić istotne źródło przewagi konkurencyjnej.

Metody pomiaru wymagają badań z kilku powodów. Po pierwsze, zarządzanie kapitałem klienta staje się coraz bardziej popularne w praktyce bankowej. Liderem we wdrażaniu metod zarządzania kapitałem klienta są banki w Stanach Zjednoczonych. Jak wynika z badań firmy Peppers & Rogers Group przeprowadzonych w roku 2005 wśród kilkudziesięciu banków w Stanach Zjednoczonych, blisko 100% respondentów mierzy wartość klientów już od końca lat 90., 67% używa kapitału klienta (*Customer Equity* – CE) w podejmowaniu decyzji strategicznych, dla 78% to element planowania strategicznego, ponad 50% banków zaś zgadza się z tezą o klu-

czowej roli CEM w osiągnięciu sukcesu rynkowego [Lengel 2005]. Po drugie, kapitał klienta stał się obszarem intensywnych badań naukowych. Zarządzanie kapitałem, a więc wartością klienta, lojalność klientów, zyskowość klientów, maksymalizacja udziału banku w portfelu klientów stają się centralnymi zagadnieniami, wokół których budowane są strategie najlepszych banków amerykańskich [Peppers & Rogers Group 2005, s. 5]. Wzrost banków amerykańskich mierzony udziałem procentowym wartości dodanej sektora usług finansowych w PKB był w ostatnich latach zdecydowanie większy niż banków komercyjnych z krajów EU [Beaujean, Reiche, Roxburgh 2005, s.1]. Być może było to spowodowane zarządzaniem opartym na kapitale klienta. Po trzecie, panuje przekonanie, iż w dobie współczesnej bankowości nawet posiadanie różnorodnych kanałów dystrybucji oraz produktów i usług bankowych, wysoka jakość obsługi i właściwa segmentacja klientów nie zapewniają trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku. Przewagę konkurencyjną mogą zapewnić rozwiązania, które są trudne do skopiowania, względnie stałe [Zaleska 2006]. Taką przewagę być może zapewniłoby zarządzanie kapitałem klienta.

Celem artykułu jest odpowiedź na pytanie, czym jest kapitał klienta, oraz prezentacja wybranych metod pomiaru kapitału klienta wraz z rozważeniem możliwości adaptacji w bankach sektora spółdzielczego. Osiągnięciu tak przyjętego celu podporządkowano strukturę artykułu. Pierwszą część publikacji poświęcono podstawowym pojęciom, jak kapitał klienta, zarządzanie kapitałem klienta, natomiast w drugiej części podjęto próbę prezentacji kilku podstawowych metod pomiaru kapitału klienta z uwzględnieniem możliwości ich adaptacji do uwarunkowań sektora spółdzielczego.

2. Kapitał klienta – podstawowe pojęcia

W literaturze przedmiotu kapitał klienta jest różnie określany. Pojęcie kapitału klienta (*Customer Equity* – CE) jest częstokroć zamiennie stosowane z innymi określeniami, jak całościowa wartość klienta (*Customer Lifetime Value* – CLV) lub wartość klienta (*Customer Value*). Również sama definicja kapitału klienta jest niejednolita, jednak różnice pomiędzy poszczególnymi definicjami są niewielkie. Kapitał klienta jest definiowany jako:

- Bieżąca wartość wszystkich przyszłych zysków wygenerowanych na kliencie [Gupta, Lehmann 2003, s. 9-24].
- Zysk lub strata netto firmy na kliencie w całym okresie dokonywania transakcji pomiędzy klientem a firmą [Berger, Nasr 1998, s. 17-30].
- Spodziewane zyski na klientach, z wyłączeniem kosztów związanych z zarządzaniem klientami [Blattberg, Deighton 1996, s.136-144].
- Całkowity, zdyskontowany zysk wygenerowany na kliencie w czasie trwania relacji [Bitran, Mondschein 1996, s.1364-1381].
- Wartość bieżąca netto strumienia przychodów, które wynikają z transakcji klienta i jego kontaktów z firmą [Pearson 1996].

- Bieżąca wartość netto przyszłych strumieni przychodów i kosztów oczekiwanych od klienta [Jackson 1994, s. 9-17].
- Wartość bieżąca netto wszystkich przyszłych przychodów i kosztów z klienta [Roberts, Berger 1989].
- Wartość bieżąca netto wszystkich przyszłych przychodów i kosztów ogólnych przewidywanych od klienta [Courtheoux 1995].
- Suma indywidualnych kapitałów wszystkich klientów firmy, zdyskontowanych w czasie, przy czym tak samo ważna jest zarówno obecna, jak i przyszła wartość strumieni zyskowności netto z relacji z klientem w czasie trwania tych relacji [Rust, Zeithaml, Lemon 2004, s. 4].

Mając na uwadze powyższe definicje, kapitał klienta należy rozumieć jako sumę przychodów uzyskanych od klienta przez cały czas trwania transakcji, pomniejszoną o koszty pozyskania, sprzedaży i obsługi klienta, uwzględniając wartość pieniądza w czasie.

Kapitał klienta jest pewną koncepcją [Villanueva, Hanssens 2007]. Fundamentem, na którym ją zbudowano, jest przekonanie, że filozofia budowania wartości wokół produktów i pojedynczych transakcji sprzedaży-zakupu jest nieskuteczna. Odejście od koncentrowania uwagi z jednostkowych transakcji na rzecz budowania wartości to fundament nowej koncepcji. Filozofia wartości dla klienta i filozofia wartości klienta dla instytucji to dwie strony tego samego medalu – dostarczanie przez instytucję wartości dla klienta jest inwestycją, która musi przynieść zadowalający zwrot w postaci odpowiedniej wartości kapitału klienta [Gupta, Lehmann 2005, s. 43].

Koncepcja kapitału klienta zakłada, że klienci stanowią aktywa finansowe, dlatego banki powinny mierzyć je, maksymalizować i zarządzać nimi podobnie jak wszystkimi pozostałymi aktywami. R.C. Blattberg, G. Getz oraz J.S. Thomas definiują koncepcję zarządzania kapitałem klienta jako dynamiczny, zintegrowany system marketingowy wykorzystujący techniki wyceny finansowej oraz dane na temat klientów w celu optymalizacji ich pozyskiwania i utrzymywania oraz sprzedawania im dodatkowych produktów, a także maksymalizujący wartość, jaką dla firmy przedstawiają relacje z klientem w całym ich cyklu życia [Blattberg, Getz, Thomas 2005, s. 25]. Postulują patrzenie na klienta przez pryzmat zysków z relacji biznesowych w długiej perspektywie (kilku, kilkunastu lat w zależności od rodzaju branży) zamiast koncentrowania się na pojedynczej transakcji. Dodatkowo trzy rodzaje działań, które należą do kanonu praktyki gospodarczej: zdobywanie klienta, utrzymywanie klienta i zwiększanie sprzedaży, powinny być integrowane wokół jednego celu: maksymalizacji wartości (kapitału), jakimi są potencjalne przychody (zyski) z tych wieloletnich relacji.

Generalny postulat nowego paradygmatu brzmi: wartość dla banku nie pochodzi od jednostkowej transakcji z klientem, wartość tworzy się przez cały czas trwania relacji z klientem. Sztuką jest więc utrzymywać klienta i maksymalizować strumień przychodów/marży będący wynikiem tych relacji. Im większy strumień tych przy-

chodów, tym klient cenniejszy, tym wartość banku większa. Koncepcja kapitału klienta dodaje także nowy element: przeświadczenie, że wielkość strumienia przychodów generowanych przez klientów banku przez cały czas trwania relacji pomiędzy klientem a bankiem może być policzalna oraz że ma ona bezpośredni wpływ na sytuację finansową i wartość rynkową banku. Klient jest więc aktywem, takim jak nieruchomości, papiery wartościowe czy udzielone kredyty. Od jakości tych aktywów, czyli od jakości klientów, mierzonych poziomem przychodów w całym cyklu relacji z klientem, uzależniona jest siła rynkowa banku.

Koncepcja kapitału klienta opiera się na badaniach, które potwierdziły hipotezę o silnej pozytywnej korelacji kapitału klienta z wyceną rynkową spółki. Do najbardziej znanych należy zaliczyć przeprowadzone przez Bayona i Beckera badania 12 amerykańskich i europejskich spółek z sektora bankowego i telekomunikacyjnego wykonane metodą jednokierunkowego modelu regresji liniowej. Badania dotyczyły 17 kolejnych kwartałów od 2000 r. [Bayton, Becker 2005]. Jednak, jak słusznie zauważa B. Dobiegała-Korona, przełomem w pomiarze wartości klientów, a także w analizie wpływu wartości klientów na wartość firmy, były badania przeprowadzone przez zespół autorów środowiska naukowego Columbia Business School w 2001 r. Badania dotyczyły 5 amerykańskich spółek giełdowych: Amazon, Ameritrade, E-Trade, E-bay, Capital One. Dokonano analizy wartości klientów tych firm, a następnie porównano wynik z wyceną giełdową. Stwierdzono, że wartość kapitału wszystkich klientów firmy Ameritrade, Capital-One i E-trade pokrywa się z wyceną rynkową tych firm na giełdzie NASDAQ [Dobiegała-Korona 2005, s. 90]. Istniejące różnice pomiędzy wycenami E-bay i Amazon związane były ze zmiennością kursów i z ogólnym przewartościowaniem lub z posiadaniem tzw. potencjału ukrytej wartości [Gupta, Lehmann 2005, s. 94-98].

Przytoczony przykład pokazuje, że pomiar kapitału klienta jest możliwy. W bankowości spółdzielczej stało się to możliwe dzięki równoczesnemu postępowi w trzech dziedzinach: modelowaniu statystycznym, komunikacji, technologii. Sposób, jakość, efektywność zarządzania kapitałem klienta jest zależna od technologii, ponieważ wymaga umiejętności tworzenia i wykorzystywania baz danych o transakcjach dokonywanych przez klienta. Koszty oprogramowania i sprzętu wciąż obniżają się do tego stopnia, że również małe i średnie banki spółdzielcze mogą dysponować mocą obliczeniową dostateczną do zarządzania złożonymi bazami danych, przy kosztach, które stanowią zaledwie ułamek tego, ile trzeba byłoby zapłacić jeszcze kilkanaście lat temu. Praca z wielkimi, rozbudowanymi, wyrafinowanymi bazami danych staje się coraz łatwiejsza. Obecnie istnieją już aplikacje do zarządzania relacjami z klientem (im lepsza relacja z klientem, tym większy kapitał klienta), których możliwości stale się zwiększają. Dynamiczny rozwój Internetu jako środka zorientowanej komunikacji pozwala bankom docierać do klientów i komunikować się z nimi za promil kosztu technik tradycyjnych. Komunikacja internetowa z klientami mającymi dostęp do poczty elektronicznej jest właściwie darmowa, natomiast szyb-

kość transmisji umożliwia klientom odbieranie informacji niemalże natychmiast. Instytucje mogą docierać do preferowanych klientów po kosztach, o których pionierzy marketingu bezpośredniego mogli jedynie marzyć, a ponadto mają bezprecedensowe możliwości dostosowywania przekazywanych treści do indywidualnych odbiorców. Na dodatek zaś rozmaite technologie sprawiają, że śledzenie zachowań klienta staje się coraz łatwiejsze, a tym samym bardziej dostępne.

Skoro można zmierzyć wartość klientów, a tym samym wartość banku, to możliwe jest również efektywne zarządzanie kapitałem klientów. Proces zarządzania kapitałem klienta może być porównany do planowania strategicznego i składa się z czterech etapów:

Etap 1: identyfikacja celów strategicznych. Czy bank powinien zwiększać poziom marży na kliencie? Czy raczej skoncentrować się na poprawie poziomu wskaźnika retencji? Jakie elementy należy poprawić? Jakie środki należy alokować? W tej fazie niezbędna jest analiza scenariuszy, ocena prawdopodobieństwa realizacji scenariuszy i ocena wpływu realizacji scenariuszy na wycenę kapitału klienta.

Etap 2: pozyskanie wiedzy o nośnikach wartości dla klienta. Czy są to bardziej czynniki psychologiczne (niewymierne w kategoriach finansowych korzyści z produktu, takie jak asocjacje z marką czy wspólne wartości i idee, których nośnikiem jest marka), ekonomiczne (korzyści, które otrzymuje klient w wyniku zakupu produktu wyrażone w kategoriach finansowych) czy może funkcjonalne (korzyści z produktu wyrażone w kategoriach użyteczności)?

Etap 3: opracowanie planu działań marketingowych. Po przeprowadzeniu analizy strategicznej następuje etap budowy planów marketingu. W tej fazie należy rozważyć, które z taktyk marketingowych należy zastosować. Waga wskaźnika retencji dla wysokości kapitału klienta wymusza opracowanie programu lojalnościowego lub analizy efektów programu, który funkcjonuje w organizacji.

Etap 4: wybór systemu pomiaru, w tym doboru poprawnych wskaźników. Oprócz tradycyjnych wskaźników finansowych, takich jak ROI, udział w rynku, wolumen zysku, wskaźniki efektywności kosztowej, poprawność pomiaru ma według Gupty i Lehmana zapewnić wprowadzenie dodatkowo dwóch typów wskaźników:

- **dostarczanej wartości dla klientów** (*customer – focused*): poziom zadowolenia klientów, wskaźnik lojalności;
- **wartości kapitału klientów** (*company – focused*): wskaźniki retencji, pozyskiwania, utraty, CLV, koszt pozyskania [Gupta, Lehmann 2005, s.109-135].

Zarządzanie, również zarządzanie kapitałem klienta, jest procesem ciągłym. Warunkiem koniecznym osiągnięcia oczekiwanych korzyści z zarządzania opartego na kapitale klienta jest prawidłowy pomiar kapitału klienta. Wprawdzie zaproponowano już metody pomiaru kapitału klienta, jednak do tej pory żaden bank sektora spółdzielczego nie podjął się tego zadania. W dalszej części publikacji zostaną przedstawione popularne metody pomiaru kapitału klienta oraz możliwości adaptacji do uwarunkowań sektora spółdzielczego.

3. Wybrane metody pomiaru kapitału klienta

Zarządzanie kapitałem klienta banku celem maksymalizowania długookresowej rentowności banku wymaga przede wszystkim prawidłowego pomiaru kapitału klienta. Literatura anglojęzyczna opisuje wiele metod pomiaru kapitału klienta, jednak najczęściej różnice pomiędzy nimi są nieznaczne. Poniżej zostaną przedstawione wybrane metody pomiaru kapitału klienta.

3.1. Filozofia pomiaru – podstawowe pojęcia

Generalnie obliczenie całościowej wartości klienta (*CLV*) polega na oszacowaniu strumienia zysków, jakie bank uzyska na kliencie w przyszłości, a następnie zdyskontowaniu tych zysków, tzn. „sprowadzeniu” ich do wartości bieżącej. Ogólny wzór na obliczenie obecnej całościowej wartości klienta jest następujący:

$$CLV = \frac{\text{przyszłe zyski na kliencie}}{(1 + i)^n},$$

gdzie: n – liczba lat;

$1 + i$ – stopa dyskonta [Gupta, Lehmann 2005, s. 25].

Na tym poziomie szczegółowości można zauważyć, że nie ma fundamentalnych przeszkód, aby filozofia została zaimplementowana w bankowości spółdzielczej. Największa trudność polega na precyzyjnym oszacowaniu przyszłej wartości klienta, czyli strumienia zysków, jakie bank uzyska w kolejnych latach na kliencie. Trudność polega również na prawidłowym określeniu stopy dyskonta. W metodach opartych na tej zasadzie stosuje się kilka założeń upraszczających oraz bardzo często korzysta z następujących pojęć:

- 1) wskaźnik retencji,
- 2) stopa dyskonta.

Wskaźnik retencji (*retention rate*) pozwala na oszacowanie okresu lojalności klientów. Bank powinien dążyć do tego, by wskaźnik retencji był jak najwyższy, gdyż wyznacza on okres, w którym dany klient będzie przynosił sprzedaż (marżę). Przy założeniu, że wskaźnik wynosi 60%, średni okres „posiadania” przez bank (okres lojalności) tego klienta wynosi ok. 2,5 roku, a wzrost wskaźnika do poziomu 80% dwukrotnie (do 5 lat) wydłuża średni okres posiadania klientów.

Wysokość wskaźnika retencji jest pochodną m.in. wartości dla klienta, jakości oferty, poziomu obsługi, ceny usług, marki, umiejętności banku w kształtowaniu lojalności, atrakcyjności programu lojalnościowego, skuteczności działań marketingowych. Jest więc „barometrem postrzegania” banku przez klientów. Wskaźnik retencji jest w bankowości spółdzielczej łatwo policzalny, ponieważ każdy bank ma bazę danych o zachowaniach klienta.

Bankowość detaliczna jest branżą, która bardzo zyskuje na umiejętnym zarządzaniu wskaźnikiem retencji. Jak wykazały badania McKinseya przeprowadzone

wśród klientów detalicznych banków w Belgii, Niemczech i Włoszech w 2004 r., lojalny klient w wieku 55 lat w czasie trwania relacji z bankiem zwiększa zysk tego banku średnio o 548 euro rocznie. Jednocześnie klient, który korzysta z usług kilku banków, ale czas trwania relacji jest krótszy, zwiększa zysk banku średnio o 183 euro rocznie. Badania ujawniły też inną zależność: im wskaźniki lojalności¹ są wyższe, tym udział banku w portfelu takiego klienta wyższy [Beaujean, Cremers, Pereira 2005, s.16-18]. Zwiększenie zysku na lojalnym kliencie jest możliwe dzięki następującym czynnikom:

1. **Zwiększonemu udziałowi banku w portfelu lojalnego klienta:** klient korzysta z większej liczby produktów jednego banku: rachunku typu ROR, kredytów gotówkowych, kredytów hipotecznych, produktów depozytowych, kart płatniczych, bankowości internetowej, ubezpieczeń, funduszy inwestycyjnych i innych. Często mamy więc do czynienia ze swoistym „monopolem” w obsługiwaniu finansowych potrzeb klienta. Jeżeli produkty są rentowne, to marża zwiększa się gwałtownie.

2. **Wydłużeniu liczby lat korzystania z banku:** marża na kliencie, z którym relacje trwają np. 5 lat, jest wielokrotnie mniejsza niż w przypadku klienta, który pozostaje z bankiem lat 20.

Klient lojalny częściej rekomenduje bank rodzinie i znajomym, tak więc bank może zwielokrotnić wolumen marży, obsługując rodzinę takiego klienta. Lojalny klient staje się też nieświadomym „przedstawicielem handlowym” banku (generuje pozytywny *word-of-mouth*) [Mizerski 1996]. Dlatego też wydaje się, że z powodu nieuwzględnienia wpływu pozytywnego *word-of-mouth* zyskowność banku z lojalności klientowskiej w badaniach McKinseya jest niedoszacowana.

Zarządzając wskaźnikiem retencji klientów, warto pamiętać o jednej regule: celem nie jest osiągnięcie 100-procentowego poziomu wskaźnika dla wszystkich klientów. Jeżeli znamy koszty obsługi klienta, wiemy, jakie przychody generuje, to łatwo obliczymy rentowność poszczególnych klientów. Na przykład w sektorze usług bankowych w USA banki detaliczne zarabiają średnio tylko na 50% klientów: tylko 20% z nich generuje aż 90% zysku banku. Na ponad 50% klientów detalicznych banki tracą pieniądze².

Fakt różnej zyskowności klientów powoduje, że maksymalny wskaźnik utrzymywania klientów nie jest tożsamy z maksymalnym poziomem zysku. Poziom zysku z klienta jest więc wyznacznikiem poziomu wskaźnika retencji: 100-procentowy poziom retencji jest zatem zarezerwowany tylko dla najlepszych klientów, na których bank obecnie zarabia. Warto też zwrócić uwagę na grupę klientów, których całkowita wartość jest obecnie niska (są nierentowni), ale istnieje wysokie prawdopodobieństwo tego, że po zastosowaniu programów marketingowych CLV tych klientów wzrośnie. Optymalny wskaźnik utrzymywania klientów jest więc zawsze mniejszy niż 100%. Według R.C. Blattberga tak wysoki poziom wskaźnika jest jednym

¹ Wskaźniki lojalności to skłonność do rekomendacji banku znajomym, przewyższanie oczekiwań klientów oraz skłonność do ponownych zakupów.

² Wyniki badań First Manhattan Consulting Group & SAS w [Peppers&Rogers 2005, s. 8].

z „mitów marketingowych”. Celem zarządzania utrzymywaniem klienta nie jest zerowy poziom ucieczek. Bank powinien zarządzać wskaźnikiem retencji w taki sposób i wybierać takie strategie i środki taktyczne, które zapewnią optymalizację kapitału klienta [Blattberg, Getz, Thomas 2005, s. 121].

Drugim wskaźnikiem istotnie wpływającym na CLV jest **stopa dyskonta** (*discount rate*). Pojęcie to związane jest z wartością pieniądza w czasie. Wartość pieniądza w czasie odzwierciedla zasadę, że złotówka dzisiaj jest więcej warta niż złotówka za rok, dwa lub trzy lata. Oczekiwany w przyszłości dochód należy „sprowadzić” do wartości bieżącej. Większość wzorów na CLV uwzględnia czynnik czasu przez wykorzystanie technik dyskontowania. „Technika dyskontowa pozwala sprowadzić do porównywalności nakłady i efekty z różnych okresów przez określenie ich wartości teraźniejszej, to jest na moment przeprowadzenia oceny” [Jachna, Sierpińska 2001, s. 3]. Technika dyskontowa (analogicznie jak dla NPV – *Net Present Value*) sprowadza się do podzielenia przyszłych zysków przez stopę dyskonta. Zazwyczaj za stopę dyskonta przyjmuje się:

$$\text{Stopa dyskonta} = (1 + \text{stopa procentowa})^{\text{liczba lat}} \text{ lub}$$

$$\text{Stopa dyskonta} = ((1 + \text{stopa procentowa}) \times (\text{współczynnik ryzyka}))^{\text{liczba lat}},$$

gdy prognozowana przyszłość obciążona jest ryzykiem, np. z powodu małej przewidywalności zachowań klientów, ostrej walki konkurencyjnej lub niestabilności rynku [Bazarnik 2001, s. 3]. Współczynnik ryzyka powinien przyjmować wartości większe od jedności.

Na wartość CLV wpływa również długość **okresu** (*period*), czyli czas relacji z klientem podlegający analizie. Zazwyczaj stosuje się jeden rok. Ponieważ CLV jest kalkulacją wieloletnią, zazwyczaj rozciągającą się w przedziale od 3 do 7 lat w przyszłość, tak wyliczone CLV dyskontuje się zazwyczaj do okresu jednorocznego. W praktyce analiza dłuższego przedziału czasu jest oceniana jako mało realna, ponieważ nie jest możliwe precyzyjne określenie dochodów z klienta w dłuższym okresie.

3.2. Metoda Blattberga

Chcąc zastosować metodę R.C. Blattberga, należy skoncentrować się na analizie statystycznej oraz analizie zachowań klientów. Podstawowe równanie kapitału klienta ma następującą postać:

$$CE(t) = \sum_{i=0}^l \left[N_{i,t} \alpha_{i,t} (S_{i,t} - C_{i,t}) - N_{i,t} B_{i,a,t} + \sum_{k=1}^{\infty} N_{i,t} \alpha_{i,t} \left(\prod_{j=1}^k \rho_{j,t+k} \right) (S_{i,t+k} - C_{i,t+k} - B_{i,r,t+k} - B_{i,A0,t+k}) \left(\frac{1}{1+d} \right)^k \right],$$

gdzie: $CE(t)$ – wartość kapitału dla klientów pozyskanych w chwili t ;

$N_{i,t}$ – liczba potencjalnych klientów w segmencie i w chwili t ;

$\alpha_{i,t}$ – prawdopodobieństwo pozyskania klienta w segmencie i w chwili t ;

$\rho_{j,t}$ – prawdopodobieństwo utrzymania klienta w segmencie i w chwili t ;

$B_{i,a,t}$ – koszt marketingu w przeliczeniu na potencjalnego klienta dla pozyskiwania klientów w segmencie i w chwili t ;

$B_{i,r,t}$ – koszt marketingu dla utrzymania klientów w segmencie i w chwili t ;

$B_{i,A0,t}$ – koszt marketingu dla sprzedaży dodatkowej w segmencie i w chwili t ;

$1 + d$ – stopa dyskonta;

$S_{i,t}$ – sprzedaż produktów/usług oferowanych w segmencie i w chwili t ;

$S_{i,t}$ – koszt produktów/usług w segmencie i w chwili t ;

l – liczba segmentów;

i – wskaźnik segmentu;

t_0 – czas początkowy.

Wyrażenie wydaje się niejasne, dlatego można powiedzieć prościej, że całkowity kapitał klienta według przedstawionej metody jest równy sumie zysków z pozyskiwania klientów, zysków z utrzymywania klientów i zysków ze sprzedaży dodatkowej, obliczonej w skali całego portfela klientów banku z uwzględnieniem czasu [Blattberg, Getz, Thomas 2005, s. 53-55]. Ze względu na złożoność metoda może być trudna do implementacji w mniejszych bankach sektora spółdzielczego. Istnieje ryzyko, że nakład pracy, a co z tym związane – koszt pracy, będzie przewyższać uzyskiwane korzyści. Ryzyko wydaje się szczególnie wysokie w grupie mniejszych banków spółdzielczych, które nie mają odpowiedniego zaplecza kadrowego oraz finansowego.

3.3. Metoda Gupty i Lehmana

Na tle metody Blattberga, w której bank musi mieć wiele informacji i wskaźników, aby wyliczyć kapitał klienta, a więc wartość klienta, metoda Gupty i Lehmana wyróżnia się swoją prostotą. Zdaniem profesorów z Columbia University istnieje potrzeba prostych formuł obliczania całościowej wartości klienta, jeżeli chcemy, aby koncepcja została szybko zaimplementowana. Postulat ten dodatkowo wzmacnia fakt przyzwyczajenia menedżerów finansowych i analityków do posługiwania się prostymi wskaźnikami oceny kondycji rynkowej.

W tym celu Gupta i Lehmann zaproponowali wzór, w którym liczbę zmiennych stanowią następujące trzy elementy:

- 1) marża (zysku) na kliencie;
- 2) wskaźnik retencji;
- 3) stopa dyskonta.

Całocyciowa wartość klienta jest iloczynem marży na kliencie i tzw. mnożnika marży (*margin multiple*):

$$CLV = M \times r (1 + i) - r,$$

gdzie: M – marża (lub zysk) na kliencie w danym okresie;

r – wskaźnik retencji;

$1 + i$ – stopa dyskonta [Gupta, Lehmann 2005, s. 25].

Wielkość CLV w modelu Gupty i Lehmana zależy od dwóch wskaźników:

- 1) wskaźnika retencji,
- 2) stopy dyskonta.

Oddziaływanie obu wskaźników na wycenę CLV jest różne. Taka sama zmiana wskaźnika stopy dyskontowej i wskaźnika retencji skutkuje nieproporcjonalną zmianą CLV (przyrost wartości CLV jest większy w przypadku poprawy wskaźnika retencji niż w przypadku stopy dyskonta). CLV klienta wynosi zazwyczaj pomiędzy 1 a 4,5-krotną marżę zysku z klienta; o szerokości tych widełek decyduje wiele elementów, ale wydaje się, że największy wpływ na wartość klientów ma właśnie wskaźnik retencji [Gupta, Lehmann 2005, s. 9, s. 25]. Zdaniem autorów mnożnik przyjmuje zazwyczaj wielkość od 1 (dla sektorów, gdzie stopa dyskonta jest wysoka, a poziom wskaźnika retencji jest niski) do 4,5 (dla sektorów, gdzie stopa dyskonta może być niska, a wskaźnik retencji jest wysoki).

Cechą modelu Gupty i Lehmana jest jego prostota, co jest dużą zaletą ze względu na możliwość implementacji w bankowości spółdzielczej. Dzięki zastosowaniu mnożnika marży (*margin multiple*) bardzo łatwo jest oszacować wartość CLV. Tym samym, znając marżę na kliencie oraz wskaźnik retencji, można bez stosowania zaawansowanych formuł oraz bazy danych o kliencie szybko oszacować całocyciową wartość klienta, czyli kapitał klienta.

Uproszczenie formuły CLV oparto na trzech założeniach:

- 1) wskaźnik retencji jest wartością stałą,
- 2) poziom marży na kliencie jest wartością stałą,
- 3) liczba lat będąca przedmiotem analizy dla CLV jest nieograniczona [Gupta, Lehmann 2005, s. 25].

Autorzy przyjęli powyższe założenia ze względu m.in. na brak ostatecznych potwierdzeń co do wpływu lojalności na poziom marży na kliencie oraz zmian wskaźnika retencji w czasie. W toczącej się od kilkunastu lat w literaturze dyskusji na ten temat wpływ lojalności na retencję i efektywność cytowane są badania ze sprzecznymi wynikami [Gupta, Lehmann 2005, s. 27-33]. Nie wypowiadając się co do istoty zagadnienia, autorzy zastosowali powyższe założenia, uzyskując planowany efekt uproszczenia modelu. Na marginesie tych rozważań warto zastanowić się jednak nad poziomem błędu w szacowaniu CLV metodą Gupty i Lehmana. Najczęstszą wadą prostych metod jest mniejsza dokładność pomiaru.

4. Podsumowanie

W polskiej bankowości w ostatnich dwóch dekadach w zarządzaniu przeważały tendencje do skupiania się bądź to na wzroście przychodów, bądź na ograniczaniu kosztów. Zarządzanie kapitałem klienta równoważy obie tendencje, prowadząc do wzrostu rynkowego, jednak wymaga zintegrowanych strategii działania: bank musi stworzyć strategie zarządzania klientami i produktami w skali całego cyklu trwania relacji z klientem. Ponadto koncepcja kapitału klienta zmienia sposób alokacji wyśiłków i zasobów banku. Dziś w zakresie marketingu najczęściej alokuje się zasoby według asortymentów produktu. Ukierunkowanie na klienta oznacza, że o przeznaczeniu zasobów decydować powinien cykl życia klienta. Banki, które zechcą wdrożyć zarządzanie kapitałem klienta, będą musiały także zbudować organizację, procesy i mierniki sprawności, które wspólnie zmierzałyby do maksymalizacji wartości tego kapitału.

Uważam, że wdrożenie zasad nowej koncepcji jest możliwe we wszystkich bankach sektora spółdzielczego. Jednakże sposób zarządzania, a tym samym również pomiaru kapitału klienta, powinien się różnić w zależności od skali prowadzonej działalności oraz, co za tym idzie – możliwości finansowych poszczególnych banków. Wydaje się, że w bankach działających na ograniczonym terenie, których pracownicy znają osobiście zdecydowaną większość obsługiwanych klientów, gdzie klienci wykazują się dużą lojalnością, należałoby stosować jak najprostsze metody pomiaru. W tych bankach nie ma ekonomicznego uzasadnienia dla stosowania zaawansowanych metod przedstawionej koncepcji, ponieważ ewentualne korzyści nie zdołają pokryć kosztów implementacji nowego sposobu zarządzania. Banki te stosują pewne założenia aktualne dla koncepcji kapitału klienta. Pracownicy tych banków są świadomi, że ich praca, wynagrodzenia, warunki pracy są w znacznej mierze uzależnione od jakości relacji z klientami, a szczególnie od jakości relacji z klientami strategicznymi dla banku. Zaawansowane metody pomiaru są dedykowane bankom o znacznej skali działania, które są liderami na lokalnych rynkach, dynamicznie zwiększając skalę działania oraz wyniki. Stosowanie zaawansowanych metod pomiaru kapitału klientów powinno umożliwić bardziej efektywne zarządzanie nim.

Przy szacowaniu CLV klientów należy pamiętać również o segmencie klientów utraconych. W grupie klientów utraconych tkwi pewien potencjał wartości. Przyszła wartość całościowa klienta utraconego (tzw. *Second Lifetime Value* – SCLV) jest zazwyczaj wyższa niż CLV [Urbanek 2004, s. 8-12]. Dlatego też wartość kapitału klientów banku liczona metodami Blattberga i Gupty może być niedoszacowana. Nie jest to bowiem grupa, która nie może korzystać ponownie z oferty banku. Dla ich odzyskania potrzebny jest jednak kompleksowy plan działań. Warto pamiętać, że istnieje też trzeci rodzaj kapitału klienta: potencjalna całościowa wartość klienta (*Potential Customer Lifetime Value* – PCLV) [Peppers & Rogers Group 2005, s.10]. Kapitał ten mają tylko niektórzy klienci. W przypadku usług bankowości detalicznej do grupy klientów z wysokim potencjalnym kapitałem mogą być zaliczeni studenci

najlepszych szkół wyższych lub absolwenci wybranych kierunków, np. prawnicy, rzecznicy patentowi, programiści, statystycy, inżynierowie. Wśród aktualnych klientów banku też istnieje grupa z wysoką potencjalną całościową wartością klienta. Dobrą podstawą do identyfikacji tych klientów są dane demograficzne: np. dochód na rodzinę, poziom środków w funduszach inwestycyjnych. Banki, jeżeli tylko dysponują środkami i narzędziami modelowania zachowań klientów, mogą zidentyfikować potencjał wartości ukryty w kliencie i opracować katalog działań zwiększających ten potencjał.

O ile banki amerykańskie mierzą kapitał klienta przez przeszło dekadę, o tyle ich europejska konkurencja tkwiła jeszcze kilka lat temu w ekonomii marki i produkto-centrycznym zarządzaniu bankiem. Tezę tę potwierdzają badania firmy McKinsey z 2005 r. przeprowadzone wśród członków zarządów i wyróżniających się menedżerów wybranych kilkudziesięciu czołowych banków europejskich, pokazują one bowiem, że koncepcja zarządzania kapitałem klientów nie była znana. Większość respondentów w badaniach firmy McKinsey możliwości poprawy pozycji rynkowej upatrywała w obniżaniu kosztów, zwiększeniu produktywności produktowej, innowacjach produktowych, efektywności marketingu marki oraz podniesieniu jakości obsługi klientów [Beaujean, Reiche, Roxburgh 2005, s. 4].

Podobna sytuacja ma dziś miejsce w polskiej bankowości spółdzielczej. Najprawdopodobniej koncepcja *Customer Equity Management* jest słabo znana lub wcale nie jest znana wśród kadry zarządzającej, jednak dynamiczny rozwój kilku niezmiernie ważnych nowych technologii przebiega w sposób umożliwiający zarządzanie oparte na kapitale klienta również w mniejszych bankach. W bankowości spółdzielczej zarządzanie kapitałem klienta jest obecnie możliwe dzięki równoczesnemu postępowi w trzech dziedzinach: modelowaniu statystycznym, komunikacji, a przede wszystkim w technologii informacyjnej. Analizując przedstawione korzyści (możliwe) wynikające z zarządzania kapitałem klienta oraz mając na uwadze trudności z adaptacją metod do specyficznych cech sektora spółdzielczego, należy stwierdzić, że banki spółdzielcze powinny rozważyć możliwości, jakie niesie ze sobą nowa koncepcja, w sposób szczególnie uwzględniając swoje możliwości kadrowe oraz finansowe.

Publikacja stawia kilka pytań. Przede wszystkim, czy sektor spółdzielczy będzie zainteresowany rozwojem nowej koncepcji zarządzania? Czy pozyskanie tak wrażliwych danych, jakimi są dane o klientach, ich zachowaniach oraz generowanych przychodach, będzie możliwe? Powstaje pytanie, czy w badaniach, które powinny nastąpić w konsekwencji przedstawionych możliwości, skoncentrować się na rozwoju nowej metody pomiaru, uwzględniając specyficzny charakter klienta banku spółdzielczego, czy na adaptacji metod już stosowanych? Odpowiedź na te pytania stawia kolejny znak zapytania. Czy metoda powinna wykorzystywać dane historyczne, dużą liczbę zmiennych, co może zdecydowanie utrudnić dalszą pracę badawczą, możliwość późniejszej implementacji w bankach, ale może doprowadzić do uzyskania bardziej dokładnych wyników, czy może skoncentrować uwagę na rozwijaniu

metody prostszej w implementacji, o mniejszej liczbie zmiennych, stwarzając sobie możliwość sukcesywnego rozwoju zaproponowanej metody? Istotne wydaje się także, jakie są najnowsze doświadczenia zagranicznych banków spółdzielczych w zakresie CEM. Na zadane pytania autor spróbuje odpowiedzieć w kolejnych publikacjach.

Literatura

- Bayton T., Becker J., *Customer Equity and Stock Performance; Approach and First Results*, International University in Germany, Working Paper, no 25, za M. Panfil, A. Szablewski, *Metody wyceny spółki. Perspektywa klienta i inwestora*, Poltext, Warszawa 2005.
- Bazarnik J., *Wartość życiowa klienta (LTV)*, „Modern Marketing” 2001, nr 3.
- Beaujean M., Cremers V., Pereira F.P.G., *How Europe's banks can profit from loyal customers*, „McKinsey Quarterly”, November 2005.
- Beaujean M., Reiche D., Roxburgh Ch., *How Europe's banks can win in tougher times*, „McKinsey Quarterly”, June 2005.
- Berger P. D., Nasr N.I., *Customer lifetime value: marketing models and applications*, „Journal of Interactive Marketing” 1998, no 12(1).
- Bitran G.R., Mondschein S., *Mailing decisions in the catalog sales industry*, „Management Science” 1996, no 42(9).
- Blattberg R.C., Deighton J., *Manage marketing by the customer equity test*, „Harvard Business Review” 1996.
- Blattberg R.C., Getz G., Thomas J.S., *Klient jako kapitał. Budowa cennego majątku relacji z klientem i zarządzanie nim*, Wydawnictwo MTBiznes, 2005.
- Courtheoux R., *Customer Retention: How Much to Invest. Research and the Customer Lifecycle*, NY: DMA, New York 1995.
- Dobiegała-Korona B., *Wartość klienta*, [w:] M. Panfil, A. Szablewski, *Metody wyceny spółki. Perspektywa klienta i inwestora*, Poltext, Warszawa 2006.
- Gupta S., Lehmann D.R., *Customers as assets*, „Journal of Interactive Marketing” 2003, no 17(1).
- Gupta S., Lehmann D.R., *Managing Customers as Investments*, Wharton School Publishing, 2005.
- Jachna T., Sierpińska M., *Ocena bieżącej i rozwojowej działalności firmy*, Kraków 1991, za J. Bazarnik, *Wartość życiowa klienta (LTV)*, „Modern Marketing” 2001, nr 3.
- Jackson D.R., *Strategic application of customer lifetime value in the direct marketing environment*, „Journal of Targeting Measurement and Analysis for Marketing” 1994, no 3(1).
- Lengel M., *Measuring Customer Value in Retail Banking*, Peppers & Rogers Group, webcast w betermanagement.com, 2005.
- Mizerski G., *Rola komunikacji nieformalnej (word-of-mouth) w budowaniu wizerunku banku*, „Bank” 1996, nr 2.
- Pearson S., *Building Brands Directly: Creating Business Value from Customer Relationships*, MacMillan Business, London 1996.
- Peppers & Rogers Group, *Getting it Right: Turning Customers Value into Competitive Advantage in Retail Banking*, White Paper 2005.
- Roberts M.L., Berger P.D., *Direct Marketing Management*, Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ 1989.
- Rust R.T., Zeithaml V.A., Lemon K.N., *Driving Customer Equity*, Free Press, 2000.
- Urbanek G., *Drugie życie klienta*, „Marketing i Rynek” 2004, nr 4.

- Villanueva J., Hanssens D.M., *Customer equity: measurement, management and research opportunities*, „Foundations and Trends in Marketing” 2007, vol. 1, no 1.
- Sohrabi B., Khanlari A., *Customer Lifetime Value (CLV) measurement based on RFM model*, „Iranian Accounting & Auditing Review”, Spring 2007.
- Zaleska M., *Wyzwania stojące przed sektorem banków spółdzielczych w Polsce*, 15 konferencja „Bankowość spółdzielcza wobec wyzwań sektora”, listopad 2006.

METHODS OF MEASURING THE CUSTOMER LIFETIME VALUE AND THEIR APPLICATION TO COOPERATIVE BANKING

Summary: The article attempts to clarify what the concept of customer capital is. It presents some methods for measuring customer capital, and the benefits that may result from the application of the concept of cooperative banking. In addition, it signals the barriers associated with implementing the concept of customer capital. The first part of the publication is devoted to basic concepts such as customer equity, customer asset management, while the second part of it is an attempt to present a few basic methods of measuring customer capital, including the possibility of their adaptation to the conditions of the cooperative sector.

Keywords: customer, customer equity, customer equity management, customer lifetime value, customer value, cooperative banking.