

A MARKETING - PÉNZÜGY INTERFÉSZ, AVAGY REÁLOPCIÓK A MARKETINGBEN

Csapi Vivien
tanársegéd

Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar
Gazdálkodástudományi Intézet
csapiv@ktk.pte.hu

Kulcsszavak: fogyasztói jövedelmezőség, vevőérték, vevőélettartam-érték, bizonytalanság, rugalmasság, reálopció

1. BEVEZETÉS

Az utóbbi néhány évtizedben a globalizáció, a sokrétű, azonnal elérhető információk a fogyasztókat éréktudatosabbá, a gyenge minőséggel szemben kevésbé toleránssá, a termékek és szolgáltatások iránt kevésbé lojálissá tették. Ez a jelenség a piaci túlszegmentálását, a verseny élénkülését eredményezi, valamint egyre nehezebbé teszi a termékek, szolgáltatások egyediségének demonstrálását, a differenciáló stratégia alkalmazását. Ebben a kontextusban a piac szereplői a kapcsolati marketing felé fordultak. A fogyasztók, mint értékes eszközök, eltérő, egyedi időpontokban bonyolódnak fogyasztói viselkedésbe, azaz „fogyasztanak”, de minden vállalat számára a marketing stratégia fontos eleme kell, hogy legyen e fogyasztói viselkedés észlelésének fejlesztése (Simester et. al 2000), valamint a fogyasztók figyelmének, és megtartási rátájának növelése (Danaher – Rust 1996; Kumar et. al. 2004). Ahhoz, hogy egy vállalat növelni tudja a fogyasztóinak jövedelmezőségét, *vevőértéket* (customer equity, CE) és ezzel vállalat értékét növeljen, fel kell, hogy ismerje a profitábilis fogyasztók számának növelésének, valamint a *fenntartható vevőélettartam érték* (customer lifetime value, CLV) teremtés érdekében felmerülő költségek és kiadások ellentételezésének lehetőségeit (Sewell – Brown 1990; Berger – Nasr 1999).

A hosszú távú kapcsolat, és elhivatottság kiépítésére koncentráló *ügyfélkapcsolati management* (customer relationship management, CRM) lehetővé teszi a vállalatok számára információk szerzését, és gyűjtését a fogyasztói preferenciákról, és a kereslet alakulásáról. A CRM mára egy *kulcskompetencia*, mely lehetővé teszi a fogyasztói kereslettel „egybehangzó” értékteremtési tevékenységek megvalósítását. Az így létrejövő vevőérték menedzsment az ügyfelek minőségét az ügyfelek mennyisége fölé emelve az aggregált vevőérték növelését tűzi ki célul maga elé. Ezzel lényegében a fogyasztói profitabilitás vizsgálat középpontjába annak a fedezeti összegnek a feltárása került, mely nem más, mint az eladó által a vevő teljes életciklusa alatt a vevővel folytatott üzleteken realizált összegek jelenértéke.

A *tanulmány célja* a fenti folyamat, a fogyasztói jövedelmezőség vizsgálatok vevőérték menedzsment irányba való elmozdulásának, a vevők pénzügyi értékének feltárása. Mivel a hagyományos értékelés által felkínált nettó jelenérték módszer nem képes megragadni a vevői-eladó kapcsolatra jellemző flexibilitást, ezért a rugalmasságot kezelni képes reálopciók metodika alkalmazhatóságát, a vevőérték meghatározásra adaptálhatóságát vizsgálom; végül

dolgozatomat a reálopciók analízis marketingen belüli alkalmazási lehetőségeinek számbavételével zárom.

2. FOGYASZTÓI JÖVEDELMEZŐSÉG

Kotler még 1974-ben a hosszú távú fogyasztó profitabilitást, mint „*a fogyasztóval való tranzakciókból adott időszak alatt származó, várható jövőbeli pénzáramok jelenértékét*” definiálta. Azóta a fogyasztói jövedelmezőséget többféle dimenzióban és többféle szinten vizsgálták olyan tudományágak, mint a marketing, a számvitel, a statisztika, valamint a pénzügy- és menedzsment-tudományok. A *fogyasztói jövedelmezőség vizsgálata számos értelmezési problémát vet fel*. Egyrészt egyes irodalmak a profitabilitást értelmezik a vevők, a szállítók, és manapság a hálózatok; valamint az egyedi fogyasztók és az ún. fogyasztói bázis aggregált szintjén (Ulaga 2001; Evans 2002); másrészt az értelmezések eltérhetnek a jövedelmezőség, illetve annak paramétereinek monetarizálhatóságának kérdésében (Pfeifer et. al. 2005; Anderson et. al. 1994; Jacobs et. al. 2001); a vevői elégedettség, a hűség, a jó hírnév, valamint az ebbe a körbe sorolható egyéb, a fogyasztóval való kapcsolatot meghatározó tényezők, illetve a vállalat hosszú távú pénzügyi teljesítménye közötti kapcsolat fennállásának és a kapcsolat szorosságának kérdésében (Anderson – Sullivan 1993).

Összességében amennyiben az előző problémák mellett megkíséreljük számba venni a fogyasztói jövedelmezőséget meghatározó pénzügyi és nem pénzügyi paramétereket, további kihívásokkal találjuk szembe magunkat. Egyrészt a fogyasztói profitabilitást meghatározó tényezők teljes körű számbavétele komoly feladat elé állítja mind a marketing tudomány, mind a marketing gyakorlat képviselőit; másrészt a jövedelmezőségmérés a modellalkotás, a modellválasztás terén sem egyszerűsödik, hiszen a probléma dinamikája, komplexitása, a változók nagy száma szinte lehetetlenné teszi minden tényező figyelembe vételét, egy átfogó, holisztikus modell létrehozatalát (Mulhern 1999; Kujamäki 2007) (lásd 1. ábra).

	Pénzügyi költségek	Reagálás a marketingre	
Hűség	Árérzékenység	Vásárlói magatartás	
Értékesítés hatékonysága	Fogyasztói jövedelmezőség		Panaszok
Termék-mix			Elhelyezkedés
Vásárlási aktivitás	Szolgáltatási költségek	Vevőméret	
Meglévő vs. új fogyasztó jelleg	Árak	Szállítói rugalmasság	

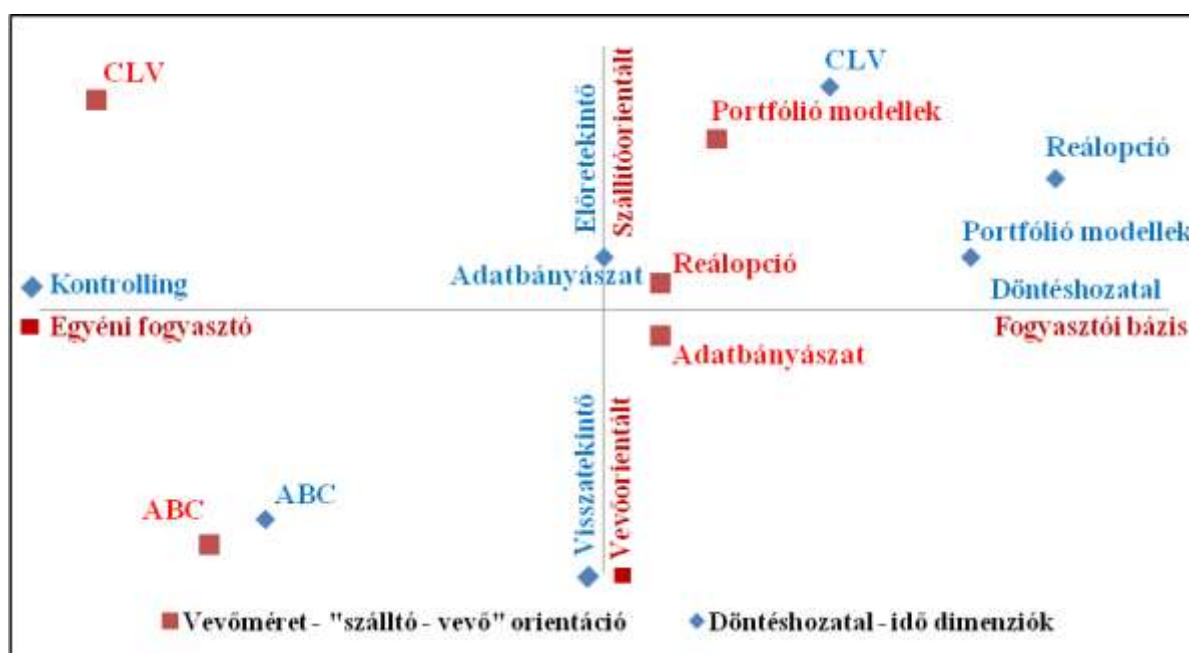
1. ábra: A fogyasztó jövedelmezőséget meghatározó néhány tényező

Forrás: Mulhern 1999; Kujamäki 2007

2.1. A fogyasztói jövedelmezőség mérése

Ennek ellenére a fogyasztó jövedelmezőség azonosítását, mérését a marketing szakirodalomban számos modell, módszer kísérli meg több-kevesebb sikerrel. A teljesség igénye nélkül a *leggyakrabban alkalmazott módszereket* bemutatom azzal a céllal, hogy egyfajta (szubjektív) rendszerszemléletet rendeljek a fogyasztói jövedelmezőség értelmezésének fent ismertetett komplexitásához. A módszerek, modellek több dimenzió mentén csoportosíthatóak. Egyrészt a fogyasztói jövedelmezőség kutatása felosztható marketing- és számvitel alapú kutatásra; beszélhetünk vevő- és szállító-orientált; egyéni fogyasztóra és a teljes fogyasztói bázis jövedelmezőségére irányuló; akár a döntéshozatali

szinten is hasznosítható, vagy mindössze a kontrolling számára információt szolgáltatói; valamint az idődimenzió mentén előretekintő, és visszatekintő jövedelmezőségi modellekről. A modellek, melyeket a fenti dimenziók mentén osztályozni tudunk: a fogyasztókkal kapcsolatosan felmerülő költségekre és a költségelszámolási rendszerek fejlesztésére koncentráltó tevékenység alapú költségszámítás (ABC); a fogyasztó élettartama alatt generált profitot reprezentáló vevőélettartam-érték (CLV) (Berger – Nasr 1999); a fogyasztói kockázatok és hozamok közötti egyensúly megteremtésére legalkalmasabbnak tartott *portfólió modellek* (Ryals 2003); a fogyasztói jövedelmezőséget meghatározó tényezők közötti bonyolult kölcsönhatásokat felfedni, az értékes ügyfeleket azonosítani, azok jövőbeli viselkedését megjósolni képes *adattányászat* (Rygielski et al. 2002); valamint a várható jövőbeli pénzáramok jövedelmezőségének, nagyságrendjének és volatilitásának mérésére, a rugalmasság figyelembe vételére alkalmas *reálopciók* (Adams 2004; Maklan et. al. 2004). A modellek osztályozását a fenti dimenziók mentén az **2. ábra** mutatja.



2. ábra: A fogyasztói jövedelmezőség mérésére alkalmazott modellek osztályozása

Forrás: Kujamáki 2007 és Jain & Singh 2002 alapján saját szerkesztés

Ahogy az a fenti ábra is mutatja a döntéshozatal leginkább kiszolgálható módszerek között a vevőértékelés módszereit, vagyis a vevőélettartam értéket (CLV), a portfólió modelleket, valamint a reálopciók értékelési módszertant találjuk. A következőkben nézzük meg, a vevőértékelési eljárás számára rendelkezésre álló módszerek közül miért az utóbbi három módszert alkalmazzák a marketing szakemberek a leggyakrabban.

3. VEVŐÉRTÉK-MENEDZSMENT

A fogyasztók értékelése a szoros vevő-eladó kapcsolatban hosszú múltra tekint vissza a kapcsolati marketing elméletében és gyakorlatában. Bursk 1966-ban megjelent nagyhatású cikke, a „*Tekintsd fogyasztóidat befektetésnek*” óta számos kutatót foglalkoztat a fogyasztók való értékének meghatározása. A stratégiai fogyasztó érték mérése során alkalmazott indikátorok között találkozzunk az újszerűség, gyakoriság, monetáris érték (RFM: *recency, frequency, monetary value*) elemzéssel; a vevők múltbeli értéke (*customers' past value*); a

vevőélettartam érték (*customer lifetime value*), valamint az ügyfél vagyonnak, vevő tőkének, de sok esetben egyszerűen vevőértéknek (*customer equity*) nevezett mutatókkal egyaránt (Rust, Lemon & Zeithaml 2004)¹.

Vagyis a vevőérték valamilyen formájú azonosítását célzó értékelési módszerek ezidáig a fogyasztói alapú pénzügyi információkra épültek. Jackson (1985) különbséget tesz márkahű és nem márkahű fogyasztók között, és a nettó jelenérték módszer különböző változatait javasolta a két fogyasztói csoport értékének meghatározásához. Később, Dwyer (1989) például azt állította, hogy a fogyasztó egy vállalat legfontosabb eszköze, és egy kis finomítással kiterjesztette Jackson elemzését; a márkahűség forgatókönyvét egy megtartási probléma köré fűzte fel; a vevőértéket pedig mint az egyes fogyasztóktól befolyó várható bevételek, valamint az azok megtartása érdekében felmerülő szolgáltatási és kommunikációs költségek különbségének diszkontált értékeként azonosította. Berger és Nasr (1999) felismerték a vevőkapcsolat fenntartásával összefüggésben felmerülő költségek jelentőségét, és a vevőértéket ennek megfelelően, mint az egy fogyasztóra jutó várható többletpénzáramok diszkontált értékét kalkulálták. Összefoglalva, ezek a hozzájárulások fektették le az alapkövét a ma, vevőélettartam érték (CLV) néven ismert elemzésnek.

3.1. Vevőélettartam-érték (CLV)

A marketingkutatókban a vevőélettartam-érték a *döntéshozatal „sarokkövének”* tekinthető (Berger – Nasr 1999). Mára számos marketing forrásban a fogyasztói jövedelmezőség és a vevőélettartam érték határainak elmosódását, azok sok esetben szinonimaként kezelését láthatjuk. A vevőélettartam érték jelentősége abban van, hogy nemcsak a múltbeli adatokra támaszkodik, hanem a jövőbeli vevőjövedelmezőséget is figyelembe veszi valamilyen szinten. Közvetlenül kapcsolódik az ügyfelek megszerzési költségeihez és a marketing erőfeszítésekhez. Más szóval, az élettartam érték mellett, hogy meghatározza a vevők élettartama alatti vásárlások várt jövőbeli nyereségének értékteremtő, vagy értékromboló hatását, a maximális nyereség elérésére fordított kiadásokat is azonosítja.

Ebben az értelemben a fogyasztói kapcsolatoknak költség- és bevétel vonzata egyaránt van, így amennyiben a vevőértéket kívánjuk azonosítani, a fogyasztókapcsolatra vonatkozó minden bevételi, és költségtényező azonosítására, és számszerűsítésére van szükség. A létező vevőérték számítások statikus, biztos körülményekből indulnak ki, és a profitábilis ügyfelekkel kapcsolatosan realizálódó költségekből és várható bevételekből származtatnak egy nettó jelenértéket.

A legtöbb CRM projektberuházás értékelése máig erre a nettó jelenérték módszerre épül. Első látásra a módszer megfelelőnek tűnik a fogyasztói kapcsolatok értékelésére, hiszen a befektetésektől gyakran elvárt, hogy szoros vevő-eladó kapcsolatokat építsenek ki és tartsanak fenn. Egy ügyfélkapcsolatot tehát lehet úgy tekinteni, mint egy befektetés-elméleti problémát, amelyben a fogyasztóktól eredő jövőbeli pénzáramok egy kezdeti befektetést követnek. Bár, a vevőérték nettó jelenérték (NPV) alapú elemzése széles körben elfogadott a marketingtudósok között, két problémát gyakran nem vesz figyelembe. Először is, az egyszerű NPV-analízisek nem veszik figyelembe a bizonytalanságot a fogyasztók jövőbeli pénzáramában. Másodszor, figyelmen kívül hagyják a szállítók (és a fogyasztók) bizonytalanságra való reagálásának

¹ Az RFM mutatóval azonosíthatóak olyan, már meglévő ügyfelek, akik a legnagyobb valószínűséggel reagálnak egy új ajánlatra, a mutató összetett értéke a fogyasztók értékét reprezentálja, és lehetővé teszi azok vásárlási szokásainak elemzését. A fogyasztók múltbeli értéke a fogyasztók múltbeli profithoz való hozzájárulását azonosítja, majd azokat diszkontált értéken aggregálja. A vevőélettartam érték mutató a fogyasztók marginális hozzájárulásainak diszkontált értékét veszi figyelembe, a bevételek, közvetlen költségek, és marketing költségek figyelembe vételével. Végül a vevőérték (*customer equity*) minden fogyasztó CLV-jét összegzi.

képességét, vagyis az ún. szállítói, vagy fogyasztói rugalmasságát. Következésképpen, az egyszerű nettó jelenértékek nem tükrözi a valós vevőértéket. Éppen ellenkezőleg, hajlamosak alábecsülni a vevőértéket, hiszen nem rendelkeznek a jövőbeli körülményekre vonatkozó kiigazításokkal.

A bizonytalanság szintjétől, valamint a szállítói rugalmasság mértékétől függően, az alábbi módszerek lehetnek képesek a nettó jelenérték módszer hiányosságainak kiküszöbölésére.

1. táblázat

A vevőélettartam érték azonosítására alkalmas módszerek a bizonytalanság és a rugalmasság függvényében

		Bizonytalanság	
		alacsony	magas
Rugalmasság	alacsony	<i>DCF módszerek (NPV)</i>	<i>Kiterjesztett NPV, Monte Carlo szimuláció Érzékenységvizsgálat</i>
	magas		<i>Portfólió modellek* Reálopció elemzés</i>

Forrás: Hogan, 2001; Roemer, 2005

Ahogy a táblázat is mutatja, alacsony bizonytalanság, vagyis a fogyasztóktól származó jövőbeli pénzáramok rendkívül pontos előrejelezhetősége esetén a hagyományos nettó jelenérték módszer megfelelően tükrözi a valós vevőélettartam értéket. A külső bizonytalanságot is magában foglaló vevőérték elemzés során kiterjeszthetjük az NPV-analízist várható vevőélettartam érték számításával, vagyis a lehetséges jövőbeli forgatókönyvek minél pontosabb azonosítását követően valószínűségeket rendelünk azokhoz, majd egy várható nettó jelenértéket kalkulálunk (Roemer 2005). Hogan (2001) a *Monte Carlo szimulációt* ajánlja a pénzáramok valószínűség-eloszlásának becslésére. Végül az *érzékenységvizsgálat* bár képes lehet a kritikus tényezők, a bizonytalanság által leginkább sújtott paraméterek azonosítására, hasonlóan a hagyományos NPV módszerhez, valamint a szimulációhoz, figyelmen kívül hagyja a szállítók rugalmasságát a bizonytalanságra való reagálás tekintetében. Azoknak a fogyasztóknak az értékelésére, akiknek a bizonytalanság hatással van a pénzáramára, a *reálopció elemzés* ajánlott. E módszer alapja a hagyományos nettó jelenérték elemzés, de kiterjeszti azt, egy, a bizonytalanságra való reagálás szállítói rugalmasságából eredő extra érték hozzáadásával (Dixit – Pindyck 1994).

A reálopciók részletesebb vizsgálatát megelőzően muszáj szót ejtenünk a *portfóliómodellekről*. Bár a reálopciókkal szemben a portfóliómodellek inkább a proaktív bizonytalanság-, és kockázatkezelésre képesek, a hatékony kockázatdiverzifikációval a vállalat erősítheti a kockázattudatos döntéshozatalt, valamint a kockázatos fogyasztók hatásának minimalizálása jöhet létre (Ryals 2002). Zolkiewski és Turnbull (2002) szerint a portfólió modellek hasznosak lehetnek olyan kérdések megválaszolásában, mint hogy „*Szükséges-e új kapcsolatok létrehozása?*”, „*Melyik kapcsolatokat érdemes erősíteni?*”, vagy, hogy „*Létezik-e olyan kapcsolat amiről le kell mondani?*”. A portfólió modellek nagy előnye, hogy lehetővé teszik, több dimenzió figyelembevételét, de a geometriai korlátok miatt a gyakorlatban általában csak kettő változót (mint pl. a kockázat és a hozam) használunk.

4. REÁLOPCIÓK

A létező vevőérték számítások statikus, biztos körülményekből indulnak ki, és a profitábilis ügyfelekkel kapcsolatosan realizálódó költségekből és várható bevételekből származtatnak egy nettó jelenértéket. Ezek a módszerek, ahogyan azt fent láthattuk, nem képesek a fogyasztói és piaci bizonytalanság, a vállalati pénzáramok sztochasztikus folyamatainak, vagy a kapcsolati marketingbe fektetett összegek irreverzibilitásának visszatükrözésére. Azonban a kapcsolati marketingbe való befektetés, egy átfogó értékelés nélkül a vállalatokat övező nagyfokú külső, iparági bizonytalanság, valamint a kiszámíthatatlan, előrejelezhetetlen fogyasztói preferenciák mellett semmiképpen sem tekinthető okos döntésnek. A létrejövő szituáció arra kényszeríti a döntéshozókat, hogy óvatosan vágjanak bele befektetéseikbe, korlátos erőforrásokat allokáljanak egy-egy projektbe; *halasszák, módosítsák, több szakaszra, és ezzel egyedi döntési állomásokra bontsák, esetleg elvessék terveiket, vagyis ún. reálopciókat alkalmazzanak.*

4.1. A reálopciók általában

Reálopciónak tekintjük a beruházásoknak, és termelési döntéseknek - a bizonytalanság elosztatásának céljával életre keltett - *halasztásának és alakításának* lehetőségét (Triantis 2000). A reálopció elmélet sok hasonlóságot mutat a pénzügyi opció-elmélettel. A pénzügyi opciókhoz hasonlóan a reálopciók birtoklásával szintén jogok, és nem köteleességek, tehát olyan működési fedezeti mechanizmusok tulajdonosaivá válunk, melyek a rugalmasságot, a környezetre való aktív reagálás képességét viszik be a menedzseri eszköztárba azzal, hogy a pénzügyi termékeknél jelen lévő lehetőségeket fizikai eszközökre értelmezik. A hangsúly tehát a bizonytalanság csökkentésén, valamint a rugalmasságon van.

Bár az utóbbi néhány évben egyre több vállalat alkalmazza a vállalati döntéshozatal, kockázatmenedzsment, illetve értékelési tevékenysége során a reálopciókat, a reálopció logika értelmezése vállalatoként eltérő. Triantis és Borison (2001) 7 iparág 34 nagyvállalatának vezetői körében végzett felmérésének eredményei alapján, a vállalatok által alkalmazott reálopció technikákat illetve folyamatokat három osztályba sorolhatjuk. Véleményük szerint létezik:

- *A reálopció gondolkodás:* Ebben az esetben a vállalatok a reálopció logikát elsősorban a döntési problémák kvalitatív elemzésekor használják, magának a problémának, illetve az alternatíváknak értelmezése, illetve kommunikálása során.
- *Reálopció elemző-eszköztár:* Reálopciók, és ezen belül is az opcióárazási modellek alkalmazása az azonosítható, specifikálható opció karakterisztikával rendelkező projektek esetében.
- *Reálopció, mint szervezeti folyamat:* A reálopció egy jelentősebb folyamat részeként kerül alkalmazásra, mint egy, a stratégiai opciókat azonosító és kihasználó menedzsment eszköz.

Bár a reálopció logikát az első két osztálynak megfelelően alkalmazó vállalatok magukat kezdőnek vallják a reálopció porondon, semmiképpen sem jelent a fenti osztályozás egyfajta fejlődési utat. Néhány vállalat például a reálopciókat az M&A ügyleteinek inputjaként használja. Vagyis ebben az esetben a formális, numerikus opcióelemzés alig kap hangsúlyt, a reálopciók mindössze a kvalitatív gondolkodáshoz járulnak hozzá. Más vállalatok a reálopciókat kereskedelmi környezetben alkalmazzák, ahol a szerződésbe ágyazott opciók egyértelműen specifikáltak, a döntéshozatal támogatásához egyszerű analitikus elemzésükre van szükség. Vagyis ebben az esetben a reálopció egy analitikus eszköz, ami a vállalat egy speciális területére vonatkozó döntés támogatását szolgálja ki, tehát nem az egész szervezetet

átfogó döntéshozatal része. Ugyancsak más vállalatok a reálopciókat a technológiai k+f tevékenységre vonatkozó döntéshozatal során alkalmazzák, ahol a vállalat sikere a potenciális flexibilitás-források azonosításának, illetve azok hatékony menedzselésének függvénye. Ebben az esetben a reálopciók logika a szervezet egészét meghatározó analitikus és konceptuális eszközként alkalmazott.

4.2. Reálopciók a marketingben

Amennyiben ezt a hármas értelmezést a marketingre ültetjük, és a fent megismert fogalmakat egy-egy kategóriába soroljuk, a 3. számú táblázatot kapjuk.

2. táblázat

A reálopciók marketingen belüli értelmezési lehetőségei

	<i>Reálopciók logika</i>	<i>Reálopciók elemző-eszköztár</i>	<i>Reálopció, mint szervezeti folyamat</i>
Marketing	CRM, CLV	CLV	CRM
Reálopciók típusok			
<i>halasztási</i>	Adams (2004); Maklan et. al. (2004); Roemer (2005)	Levett et. al. (1999); McDonald – Siegel (1986); Brennan – Trigeorgis (2000)	Roemer (2005)
<i>elvetési</i>	Haenlein et. al. (2006)		Haenlein et. al. (2006)
<i>növekedési</i>	Reichheld – Sasser (1990); Bolton – Lemon (1999); Roemer (2005);	Hogan – Hibbard (2002)	Reichheld – Sasser (1990); Bolton – Lemon (1999); Kogut – Kulatilaka (2001); Gupta et. al. (2004); Roemer (2005);
<i>összehúzóási</i>	Roemer (2005)		Roemer (2005)
<i>váltogatási</i>		Hogan – Hibbard (2002)	

Forrás: Saját szerkesztés

A reálopciók logikát alkalmazó munkákkal a marketing irodalomban elvéve találkozunk. A korai publikációk nem elsősorban annak előnyei, inkább a nettó jelenérték problémák kiküszöbölésének céljával vetették fel a reálopciók alkalmazásának lehetőségét a kapcsolati marketing befektetések értékelésekor (McDonald – Siegel 1986, Kogut – Kulatilaka 1994, Trigeorgis 1996, Brennan – Trigeorgis 2000).

Reálopciók szempontból a vevőérték nem más, mint a vállalatok teljes nettó jelenértékének, valamint az opciók értéknek összege, ahol az opciók értéket tartalmazó vevőérték a fogyasztók vásárlási szokásaival változik. A fogyasztókkal való kapcsolat fenntarthatósága a vállalat kapcsolati marketing menedzsment során alkalmazott reálopcióknak függvénye. Ennek megfelelően a vevőérték azonosítása két lépésben történhet: azonosítanunk kell a kapcsolat létrehozásának és fenntartásának nettó jelenértékét, majd a kapcsolat erősségét és kiterjedését, emyl dimenziók mentén a reálopciók típusok azonosíthatóak (Smit – Trigeorgis 2003). A vállalatok a számtalan létező reálopciók típus marketing területre adaptálásával különféle stratégiákat alkalmazhatnak a fogyasztók által hozzáadott érték növelése érdekében.

4.3. Növekedési opció (growth option)

Egy magas növekedési rátával rendelkező vállalat részvényesi értéke nem feltétlenül lesz pozitív, hiszen a pénzáramlások egy stratégiai marketing kampány nélkül meghaladhatják a pénzbeáramlásokat. Még fogyasztó megtartási ráta 1%-os javulása is akár ötszörös vevőérték-elismerést eredményezhet. Ugyanakkor az érzékenységvizsgálatok szerint a súlyozott átlagos tőkeköltség (WACC) csökkenése kisebb mértékben járul hozzá a részvényesi érték növekedéséhez. Vagyis az a vállalat, amely rugalmasan képes változtatni CRM stratégiáját növekedési vagy kiterjesztési opciókkal, úgymint a szolgáltatások és a fogyasztás javításával, a termékminőség javításával (Reichheld – Sasser 1990), a termékfunkciók bővítésével (Bolton – Lemon 1999), keresztértékesítéssel vagy márka kiterjesztéssel, vagy egyszerűen a jó fogyasztói kapcsolatok kiépítésével, és fenntartásával, szignifikánsan növelheti vevőértékét (Gupta et. al. 2004).

Hogan és társai (2002) felismerték, hogy számos meglévő fogyasztó, ügyfél a termékeket, szolgáltatásokat közösségi hálóikon keresztül ismerőseik számára is ajánlják. Vagyis a vállalatoknak növekedési és kiterjesztési opciókon keresztül szorosabbá kell tenniük a fogyasztói kapcsolataikat a CRM rendszerekbe való befektetéssel, valamint a hűséges fogyasztók kiemelten való kezelésével, és ezáltal a pozitív szóbeszéd marketing erősítésével. Tanulmányuk konklúziójában egyenesen odáig mentek, hogy a vevőélettartam érték növelése mindössze ezen, növekedési és váltási reálopciók lehívásán keresztül lehetséges.

A vevőérték kalkulációkat egyes források szerint a fogyasztók különböző csoportokba sorolásával, majd e csoportok működési profithoz való hozzájárulásának azonosításával kell kezdeni. Vagyis a vállalatok e szelekciót követően akár a fogyasztók egyes csoportjainak elvetését, illetve a kapcsolat szorosságának csökkentését, a kapcsolat „összehúzóását” is fontolóra vehetik.

4.4. Összehúzóási opció (option to contract)

A készpénz előleg kártya, vagy más néven a hitelkártya a pénzügyi szolgáltatók esetében egyrészt magas kamatbevételt, másrészt a fizetésképtelenség magas kockázatát is kilátásba helyezi. A kevésbé jövedelmező ügyfelek, alacsonyabb fizetésképtelenségi kockázattal nagyobb mértékben képesek hozzájárulni egy hitelintézet értékteremtéséhez, mint a magas jövedelmezőségű, ugyanakkor kockázatosabb ügyfelek (Hogan et al. 2002). A vállalatok képesek lehetnek a menedzseri flexibilitásuk fenntartására azzal, hogy visszaszorítják kevésbé jövedelmező, vagy nagyobb kockázatot hordozó fogyasztói kapcsolataikat (Roemer 2005).

4.5. Elvetési opció (option to abandon)

Kevés tanulmány foglalkozik ugyanakkor az elvetési opciókkal. Az elvetési opciók két tényezőre épülnek: a saját CRM hardverekbe és szoftverekbe irányuló tökebefektetések elsüllyedt költség jellegének irreverzibilitására, valamint a fogyasztók lejárat előtti szerződésbontásának költségvonzatára. Általában egy vállalat akkor érvényesíti elvetési opcióját az értéknövelés érdekében, ha egy fogyasztóval való kapcsolata negatívan alakul, vagy ha a CRM rendszerekbe való befektetés csekély jelentőségű, illetve a szerződésbontási költség idővel csökken (Roemer 2005). Haenlein és társai (2006) Hogan (2002) fent ismertetett először jövedelmezőség szerint elkülönítjük a fogyasztói csoportokat, majd visszaszorítjuk a kevésbé profitábilis ügyfélkapcsolatokat logikája helyett a vevőérték, vevőélettartam érték fenntarthatóságának kulcsát a nem profitábilis fogyasztók elvetésében, elvetési reálopciók lehívásában látják.

4.6. Halasztási opció (option to defer)

Egy vállalat általában akkor választja a halasztási opciót, ha rendelkezik a marketing stratégia alkalmazásának flexibilitásával. Más szóval, a bizonytalan piaci keresletre reagálva halaszthatja a befektetéseit egy jövőbeli időpontig, mely időpontra a bizonytalanság mértéke csökkenhet, és a vállalat új információkat szerezhet be a befektetésről (Roemer 2005). Ugyanakkor a vállalat halaszthatja az elvetést vagy összehúzóást, ha ezen cselekedetekhez jelentős bizonytalanság párosul.

4.7. Váltogatási opció (option to switch)

A váltogatási vagy váltási opciók a kétirányú kapcsolatokra jellemzőek, ellentétben az egyirányú elvetési vagy befektetési opcióktól. A váltási opció ennek megfelelően az elvetési és befektetési lehetőségek lehívása közé esik (Roemer 2005). Korlátos kapacitások mellett a vállalat dönthet amellett, hogy a meglévő fogyasztói igények kielégítése helyett, a nagyobb profit reményében az újonnan megszerzett fogyasztókat szolgálja. Ez a váltás, vagyis a meglévő fogyasztók elvetése, az új fogyasztók preferálása természetesen abban az esetben képes értéket teremteni, ha a meglévő, elvetendő fogyasztókhoz kapcsolódóan felmerült elsüllyedt költségek, valamint a kapcsolatbontás költségei egyaránt jelentéktelenek.

5. BEFEJEZÉS

A vevőérték maximalizálásra törekvő vállalatok nem hozhatják meg döntéseiket a jövőbeli lehetőségeket, a rugalmas reagálás képességét figyelmen kívül hagyó, és ezáltal a vállalat tényleges értékét alábecslő nettó jelenérték elemzés alapján. Céljuk elérése érdekében a kapcsolati marketing befektetéseik folyamatos, részletes megfigyelésére van szükség, a piaci változásokra való azonnali reagálásra a belépési-, elhagyási- (elvetési-), növekedési- vagy összehúzóási opciókon keresztül. *A reálopciók megközelítéséig ugyanis figyelembe veszi a menedzseri flexibilitást, ennek megfelelően egy alakítható, rugalmas menedzseri stratégiát, a befektetési lehetőségek közötti optimális választást, valamint a vállalat értékének növelését helyezi kilátásba.* Ugyanakkor meg kell jegyezni, hogy a módszer rendkívül érzékeny a bemeneti adatokra, mely inputadatoknak azonosítása, összegyűjtése, elemzése, mint azt a korábbiakban említettük, komoly ráfordításokba kerülhet az adott vállalat számára. A reálopciók elemzése mindössze egy nézőpontból, jellemzően a szállító szemszögéből képes vizsgálni az értéket. Bár a vevő- és eladó szemszögéből történő egyidejű elemzés egyfajta geometriai analízis, mely érdekes kihívás lehet a jövőbeni kutatás számára (Rese – Roemer 2004), a játékelmélet és a reálopciók elemzése integrációja még várat magára. E kritikák ellenére véleményem szerint a reálopciók elemzése - előnyei révén - a legalkalmasabb módszer a fogyasztói kapcsolatokról hozott stratégiai döntések alátámasztására.

6. IRODALOM

- Adams, M. (2004), „Real options and customer management in the financial services sector”, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 12 No. 1, pp.3–11.
- Anderson, E. W., Sullivan, M. W. (1993), „The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms”, *Marketing Science*, Vol. 12 pp.125–43

- Anderson, E. W., Fornell, C. and Lehmann, D. R. (1994), „Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden”, *Journal of Marketing*, Vol. 58 pp.53–66.
- Berger, P. D., Nasr, N. I. (1999), „Customer lifetime value: Marketing models and applications”, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 12 pp.17–30.
- Bolton, R., Lemon, K. L. (1999), „A dynamic model of customers’ usage of services as an antecedent and consequence of satisfaction”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, pp.171-86.
- Bursk, E. C. (1966), „View Your Customers as Investments”, *Harvard Business Review*, Vol. 44, May-June, pp.91-4.
- Danaher, P. J., Rust, R. T. (1996), „Indirect marketing benefits from service quality”, *Quality Management Journal*, Vol. 3 No. 2, pp.63-88.
- Dixit, A. K., Pindyck, R. S. (1994), *Investment under Uncertainty*, Princeton, NJ: Princeton University Press
- Dwyer, R. F. (1989), „Customer Lifetime Valuation to Support Marketing Decision Making”, *Journal of Direct Marketing*, Vol. 3 No. 4, (reprinted 1997, Vol. 11 No. 4, pp.6-13)
- Evans, G. (2002), „Measuring and managing customer value”, *Work Study*, Vol. 51 No. 3, pp.134–9.
- Gupta, S., Lehmann, D. R., Stuart, J. A. (2004), „Valuing Customers”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 41 February, pp.7-18.
- Haenlein, M., Kaplan, A. and Schoder, D. (2006), „Valuing the real option of abandoning unprofitable customers when calculating customer lifetime value”, *Journal of Marketing*, Vol. 70, pp.5-20.
- Hogan, J. E. (2001), „Expected Relationship Value – A construct, a methodology for measurement, and a modeling technique”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 30 pp.339-51.
- Hogan, J. & Hibbard, J. (2002), *A real options-based model of customer-seller relationships*, Working paper 01-17, Boston, MA: Boston University
- Kujamäki, I. (2007), *Assessment of customer profitability in a multinational paper company*. Helsinki: Helsinki University of Technology, Department of Engineering Physics and Mathematics
- Jackson, B. B. (1985), *Winning and Keeping Industrial Customers*, Lexington, MA: Lexington Books
- Jacobs, F., Johnston, W., Kotchetova, N. (2001), „Customer profitability prospective vs. retrospective approaches in a business-to-business setting”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 30 pp.353–63.
- Jain, D., Singh, S. S. (2002), „Customer lifetime value research in marketing: A review and future directions”, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 16 pp.34–46.
- Kogut, B. & Kulatilaka, N. (1994), “Options thinking and platform investments: Investing in opportunity”, *California Management Review*, Vol. 36 pp.52-71
- Kotler, P. (1974), „Marketing during Periods of Shortage”, *Journal of Marketing*, Vol. 38 No. 3, pp.20-9.
- Kumar, V., Ramani, G., Bohling, T. (2004), „Customer lifetime value approaches and best practice applications”, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 18 pp.60-72.
- Maklan, S., Knox, S., Ryals, L. (2004), *Evaluating investments in CRM with real options*. Technical Report, Cranfield School of Management.
- McDonald, R. & Siegel, D. (1986), „The value of waiting to invest”, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 101 pp.707-27.
- Mulhern, F. (1999), „Customer profitability analysis: Measurement, concentration, and research directions”, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 13 No. 1, pp.25–40.

- Reichheld, F. and Sasser, W. (1990), "Zero defections: Quality comes to services," *Harvard Business Review*, Vol. 68 pp.105-11.
- Rese, M. and Roemer, E. (2004), „Managing Commitments and Flexibility by Real Options”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 33 No. 6, pp.501-12.
- Roemer, E. (2005), *View your customers as real options*, Bradford: University of Bradford School of Management, Marketing Group
- Rust, R. T, Lemon, K. N. and Zeithaml, V. A. (2004), „Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy”, *Journal of Marketing*, Vol. 68 No.1, pp.109-27
- Ryals, L. (2003), „Making customers pay: measuring and managing customer risk and returns”, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 11 pp.165–75.
- Rygielski, C., Wang, J., Yen, D. (2002), „Data mining techniques for customer relationship management”, *Technology in Society*, Vol. 24 No. 4, pp.483–502.
- Sewell, C. and Brown, P. B. (1990), *Customers for Life*, New York: Doubleday.
- Simester, D. I., Hauser, J. R., Wernerfelt, B. & Rust, R. T. (2000), “Implementing quality improvement programs designed to enhance customer satisfaction: Quasi-experiments in the United States and Spain,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 37 No. 1, pp.102-12.
- Smit, H. T. J. and Trigeorgis, L. (2003), *Strategy: Options and Games*, Princeton, MA: Princeton University Press
- Triantis, A. J. (2000), „Real options and corporate risk management”, *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 13 No. 2, pp.64-73.
- Triantis, A., Borison, A. (2001), „Real Options: State of the Practice”, *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 14 No. 2, pp.8–24.
- Trigeorgis, L. (1996), *Real Options, Managerial Flexibility and Strategy in Resource Allocation*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Uлага, W. (2001), „Customer value in business markets”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 30 pp.315–9.
- Zolkiewski, J., Turnbull, P. (2002), „Do relationship portfolios and networks provide the key to successful relationship management?” *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 17 pp.575–97.

ENGLISH SUMMARY

The Real Options And Marketing Interface Customer Lifetime Value And Real Options

Customer value management (CVM) emphasizes quality of customers over quantity of customers while seeking to increase the aggregate value of the customer base. CVM shifts the focus of the company from managing products or marketing activity to managing the profitability of each individual customer over the entire life of the relationship. This profitability can be measured. The sum of cumulated cash flows of a customer over his or her entire lifetime with the company is called customer lifetime value (CLV). The purpose of this paper is to determine the financial value and risk of profitable customers. Since the simple net present value analysis can't reflect the value of the flexibility a customer relationship may have, we use real options theory in our research.