

ÜGYFÉLÉRTÉKELÉSI MÓDSZEREK ADAPTÁLÁSA EGY MAGYAR NAGYSZOLGÁLTATÓ ESETÉBEN

Nagy Ákos András¹ - Fodor Péter² - Dr. Szűcs Krisztián³

¹PhD-hallgató, ²tanársegéd, ³ adjunktus

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
nagya@ktk.pte.hu, fodorp@ktk.pte.hu, szucsk@ktk.pte.hu

Kulcsszavak: ügyfélértékelés, vállalati adaptáció, fenntarthatóság

1. BEVEZETÉS

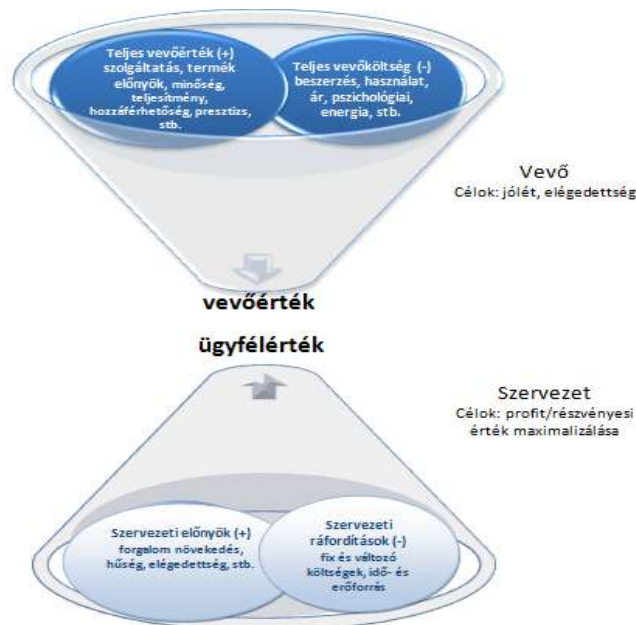
A felelős magatartás szem előtt tartása mentén ügyfélértékelési modellek adaptálásának lehetőségeit és korlátait kívánjuk bemutatni egy magyarországi nagyszolgáltató esetében. Tanácsadási munkák gyakran kerülnek felhasználásra az ügynökélmélet iskolapéldájaként, hiszen az egymással kapcsolatba lépő felek eltérő információtartalommal rendelkeznek és ezen asszimetria következtében sokszor felmerülhetnek visszaélési lehetőségek. Felelős módon azonban akkor jár el a megbízott, ha a vállalati érdekeket tartja szem előtt és szervezeti szempontból megvalósítható, fenntartható megoldásokat javasol a felmerülő kérdéskörre. Tanulmányunk során a kutatási folyamat 3 fő lépcsőjének mentén haladunk. Elsőként a szekunder irodalomban fellelhető elméleti modellek összefoglalását és egységes keretbe történő rendezését végeztük el. Ezt követően különböző „fejlettségi” stádiumban található vállalati gyakorlatban alkalmazott ügyfélértékelési módszerek feltárását hajtottuk végre öt vállalati szakemberrel folytatott mélyinterjú keretében. Végül az adott szervezet számára leginkább alkalmasnak ítélt módszerek palettáját vázoltuk fel, amelyek vállalati adaptálásának lehetőségeit is mérlegeltük.

A vevők mindig is központi szereppel bírtak a vállalatok életében. A vállalati siker a mai napig többek között a vevők megszerzésétől, megtartásától és értékük növelésétől függ. A vevők adják az egyetlen indokot arra, hogy valaki gyárat építsen, embereket foglalkoztasson, üzleti találkozókot szervezzen, vagy bármilyen más vállalati folyamatba kezdjen. Peppers & Rogers (2005) szavaival élve a „vevők nélkül nem egy vállalkozásunk lenne, hanem csak egy hobbink”. Az elmúlt három évtizeden keresztül a vezetők fő prioritásuknak tekintették a részvényesi érték maximalizálását, azonban mára már talán e fő célkitűzés felett is eljárt az idő, hiszen a tények azt mutatják, hogy a részvényesek még jobban járnának, ha a vállalatok a vevőket helyeznék első helyre (Roger 2010). Fogalmazhatunk úgy is, hogy elérkezett a „vevőkapitalizmus” ideje, ahol az elsődleges céllá a vevők által elvárt érték meghatározása és annak teljesítésére való törekvés áll. A marketingtevékenységek élénkülésének (Brown 1995), illetve az egyre inkább „értéorientációnak” nevezett korszak (Rekettye 2004) irányába történő elmozdulásnak köszönhetően felértékelődött a vevőkkel történő kapcsolattartás módjának meghatározása, a lojalitás, elégedettség vizsgálatának kérdésköre, a profitabilitás szempontjából megvalósuló ügyfélértékelés, a szegmentáció mikéntje, hiszen nem lehet valamennyi vevő valamennyi igényét kielégíteni, hanem célszerű a jövedelmező ügyfelekre koncentrálni, a többieket pedig jövedelmező ügyfelekké tenni. Napjaink gazdaságára egyre inkább jellemző a szolgáltatások dominanciája (Vargo & Lusch

2004), így a vállalatok számára egyre inkább felértékelődik az a törekvés, hogy hosszútávon is jövedelmező kapcsolatokat építsenek ki a vevőikkel. Grönroos (1990) kapcsolatorientált meghatározása szerint is a marketing feladata, hogy létrehozza, fenntartsa és folyamatosan javítsa a vevőkkel és más partnerekkel ápolt kapcsolatokat, úgy termelve ezáltal profitot, hogy az egymással kapcsolatban álló felek céljai egyaránt teljesüljenek. Mindez pedig az egymással történő csere és egymásnak tett ígérek beteljesítése révén érhető el. Ebből a megfogalmazásból is kitűnik, a vállalkozások igazi célját önmagában nem a vevők elégedettségének mindenek feletti növelése adja, hanem ennek olyan tevékenységek révén történő elérése, amelyek által a vállalat profitabilitása is nő és a hön áhított egyedi versenylőny is elérhetővé válik. Kotler (1998) úgy fogalmazza meg mindezt, hogy a „marketing végső soron a jövedelmező vevők vonzásának és megtartásának művészete”. Valamennyi vállalatnak tisztában kell lennie tehát azzal, hogy milyen folyamatok eredményeképpen, milyen módon alakul a vevőktől eredő jövedelmezőség és ebben kiemelt szerep hárul a „legjobb” vevők megtalálásának. A legjobb vevők pedig csak bizonyos szempontok mentén történő értékeléssel választhatók ki. Az ügyfélérték meghatározása során a vállalat valamennyi vevőjét bizonyos csoportokba soroljuk, annak megfelelően, hogy milyen értéket teremtenek a vállalat számára.

2. ELSŐ LÉPÉS – AZ ÜGYFÉLÉRTÉKELÉSI MÓDSZERTAN ELMÉLETI MEGALAPOZÁSA

Széles körben elfogadott az a nézet, amely szerint a szervezeteknek előre definiált prioritások mentén kell a vevőiket megkülönböztetniük egymástól és erőforrásaikat is e prioritások mentén szükséges szétosztaniuk (Zeithaml et. al. 2001). A vevőérték alapvetően duális fogalom (ld.: 1. ábra). Egyrészt gyakran értik alatta azt az értéket, amit a vevő kap és észlel a vállalattal történő csere következtében. Másrészt azonban sokszor a vállalat számára a vevők révén nyújtott értéket azonosítják e fogalommal. Kotler (1998) a vevőértéket a teljes vevőérték és annak költsége közötti különbségként definiálja, ahol a teljes vevőérték alatt azoknak az előnyöknek az összességét érti, amelyeket a vevők az adott terméktől vagy szolgáltatástól elvárnak. A szervezetek szempontjából azonban a vevők akkor jelentenek igazából értéket, ha a vevők számára teremtett érték alkotásának költségei alacsonyabbak, mint a vevők által generált pénzáramok nagysága. Az ideális csere a vevők által észlelt érték és a vevők értékének (ügyfélérték) harmóniája esetén jön létre.



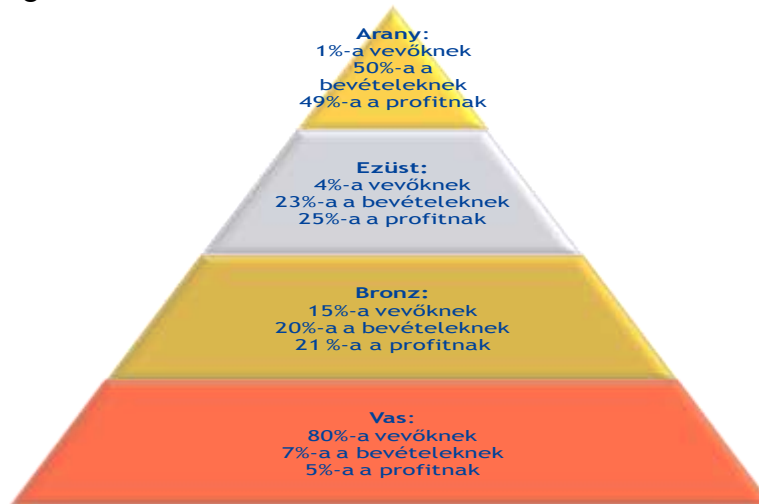
1. ábra: Vevőérték homokóra modell

Forrás: Bernáth (2004) alapján saját szerkesztés

2.1. Az ügyfélértékelési módszerek kialakulásához vezető motivációk

A vevőkkel történő kapcsolatok létesítése és fenntartása pusztán gazdasági motivációval magyarázható a vállalatok részéről, hiszen jobb eredményt érhetnek el, ha megfelelően menedzselik a vevőkörüket annak érdekében, hogy a jövedelmező vevőket azonosítani, megszerezni, elégedetté és lojálisra tudják tenni (Buttle 2009). Számos hüvelykujj-szabályt azonosíthatunk továbbá a vevőkkel fenntartott kapcsolatokról (Neely et. al. 2002). Ilyen például az, hogy megközelítően 5-6-szor annyiba kerül megnyerni egy új vevőt, mint megtartani egy régit. Nagyon jól ismert továbbá a 20/80-as hüvelykujj-szabály is, amely szerint a vevők felső 20 százaléka adja a vállalat nyereségességének 80 százalékát (Kotler 1998). Sherden (1994) javaslata szerint azonban a szabályt 20/80/30-ra kellene módosítani, hogy tükrözze azt a gondolatot, amely szerint a vevők felső 20 százaléka a vállalati nyereség 80 százalékát adja, melynek felét a nem jövedelmező vevők alsó 30 százalékának kiszolgálásával veszítenek el a szervezetek. Ebből az következhetne, hogy a vállalatok javíthatnának jövedelmezőségükön, ha megválnának a legrosszabb vevőiktől, azonban ez a feltételezés nem mindig igaz. Az sem feltétlenül igaz, hogy a legnagyobb vevők hozzák a legtöbb profitot, hiszen általában ők azok, akik jelentős szolgáltatásokat igényelnek és ők kapják a legnagyobb kedvezményeket. További fontos kérdés annak eldöntése, hogy egy vállalat milyen mértékben támaszkodjon új vevők megszerzésére és milyen erőforrásokat fordítson ehhez viszonyítva a meglévő vevők megtartására. Általánosságban elmondható, hogy rendkívül fontos, hogy új vevőket találjon a vállalat annak érdekében, hogy fedezze veszteségeit, növekedni, új piacokra betörni legyen képes, de ennek a célnak pusztán másodlagosnak kell lennie a fő cél mellett: megtartani a vevőket és javítani, erősíteni a velük fenntartott kapcsolatokat (Weinstein 2001). Ez azonban nem minden iparágban és piaci helyzetben lehet teljesen helytálló és fontos annak a felmérése is, hogy milyen értékkel rendelkezik egy potenciális új vevő és milyen értékkel bír a vállalat szempontjából egy meglévő vevő? A vevők továbbá sokszor egyfajta életciklust járnak be tehát a vállalatok életében, az egyes életciklus szakaszokban eltérő tevékenységekre és vállalati részlegek munkájára, összedolgozására van szükség (Linof 1999). Nehézséget jelent továbbá, hogy a

vevői életciklusok előre csak nagyon nehezen és megkérdőjelezhető pontossággal jósolhatóak meg, általában csak utólag modellezhetőek. A mai üzleti környezetben a marketing sikere egyenlő a vállalat vevőitől származó maximális profit generálásával. Ez nyilvánvalóan a vevőkre fordított erőforrások elosztását is befolyásolja, hiszen a cél a vállalat számára magasabb értékkel bíró, így hatékonyabban menedzselhető vevők 'kinevelése'. E tényezők felismerésének eredményeképpen született meg a vevői értékpiramis elmélet (ld.: 2. ábra) (Zeithaml et. al. (2001), amelynek célja egyfelől az, hogy a vevőket a vállalat szempontjából minél értékesebb szintre hozza, másfelől pedig az, hogy a rendelkezésre álló erőforrásokat akképpen allokálja, hogy lehetőség nyíljon a leginkább profitábilis vevők maximális kiszolgálására, megtartására.



2. ábra: A vevőpiramis illusztrációja

Homburg et. al. (2008) 310 szervezet körében végeztek felmérést annak megállapítására, hogy az ügyfelek értékelése, a vevők priorizálása milyen tényleges hatásokkal bír és milyen hatásmechanizmus révén érhet el eredményeket. A különböző vállalatok mind szervezeti (B2B) mind fogyasztói (B2C) piacokról származtak és számos eltérő iparágban tevékenykedtek. Eredményeiknek megfelelően megállapíthatjuk, hogy a felső rétegbe sorolt vevők elégedettségére pozitív hatással bír a priorizálás. A szerzők úgy gondolták, hogy az alsó réteg elégedettségére viszont negatív módon fog hatni majd e tevékenység, azonban feltételezésük nem mutatott szignifikáns eredményt, annak ellenére, hogy a hatás iránya beigazolódott. Ezen eredményekből is látszik, hogy akkor éri meg az ügyfeleket rangsorba rendezni és különböző prioritású csoportokba sorolni, ha a felső rétegek számára járó előnyök felülmúlják az alsó réteg számára adódó hátrányokat.

2.2. Az ügyfélérték meghatározása

A vevőértékelési modellek kialakításához bizonyos alapfeltevések, elgondolások elfogadása szükséges. A vevők felé irányuló marketingtevékenységeket befektetéseként szükséges kezelni (Rust et. al. 2004) a várható nyereségek és költségek figyelembevételével, mérlegelésével. Valamennyi vevőt tehát gazdasági egységként szükséges kezelni, hiszen a vevők bevételi pénzáramok generátorai az egyes termékek/szolgáltatások vásárlásai, újvásárlásai révén. Az ügyféllel válás és „maradás” során azonban költségeket is jelentenek a vállalat számára – pl.: használják a vállalat erőforrásait a szolgáltató személyzettel történő kommunikáció során. Így tehát alapvetően egyszerű az ügyfélértékelés feladata: a vevők jövedelmezősége úgy határozható meg, hogy a hozzájuk tartozó pénzáramokat szembeállítjuk a ráfordításokkal. A vevőktől származó pénzáramok alapvetően 3 forrásból származhatnak: új

vevők megszerzéséből, a meglévő vevők megtartásából, a meglévő vevőktől származó bevétel növeléséből. A ráfordítások mind a három forráshoz kötődhetnek, és mivel a felhasználható erőforrások mindig szűkösen vannak jelen, e törekvések mindig „trade-off”-okat jelentenek. Az ügyfélértékelés tehát a releváns határok és környezet meghatározásával kezdődik, majd ehhez kapcsolódóan kerül sor az adatok gyűjtésére, értékelésére és integrálására összesítő mutatószámokba (Gordon 1996). Mulhern (1999) nyomán az ügyfélértékelési modellek építésének első lépése az ügyfelek körének meghatározása, amely korántsem egyszerű feladat, hiszen nem mindegy, hogy milyen egységként (pl.: egyesével, vagy egy-egy szegmenseként, stb.) kezeljük az ügyfeleket. Fontos kérdés továbbá, hogy pusztán a meglévő ügyfelek, vagy a leendő ügyfelek értékelésére is fel kívánja-e használni majd a szervezet a fejlesztendő modellt. Második lépésben a termékek és szolgáltatások körének meghatározására kerül sor. A vizsgálati egység lehet egy-egy termék, egy-egy márka, vagy akár egy teljes termékvonal is. Fontos továbbá annak meghatározása is, hogy melyik vállalati szinten kerüljön sor az elemzésre, melyik egység számára készül el a modell. Ezt követően kerülhet sor a központi profitem kijelölésére is, amely néhány esetben – mint például a szájreklám esetében – nem olyan egyértelműen számszerűsíthető, pénzemben kifejezhető. További fontos kérdés, hogy jelenlegi, vagy jövőbeni profittermelő képességük alapján kívánjuk értékelni az ügyfeleket. Negyedik lépésként pedig szükség van a költségelemek kijelölésére és valamilyen módon végbemenő allokációjára is. Végül pedig a modell konkrét specifikációja és határai kerülhetnek kijelölésre.

2.3. Ügyfélértékelési modellek

A vevőkhöz rendelt bevételek és költségek koncepciója már több mint 40 éve megjelent az akadémiai irodalomban (Sevin 1965). Az ügyfelek értékelése mivel többek között pénzügyi látásmóddal - a jövedelmezőség - szempontjából tekint leginkább a vevőkre, olyan koncepciót jelent, amely a számvitel és a marketing területei között is szoros kapcsolatokat teremt. Számos menedzser elismeri, hogy a vevőktől származnak a bevételek és hozzájuk kapcsolhatóak a költségek is, azonban az ügyfelek értékelésének mikéntje az elméleti és gyakorlati szakemberek között, vagy akár a vállalaton belüli funkciók között is igen eltérő képet mutathat (Bauer & Hammerschmidt, 2005). Az elmúlt negyven évben a jövedelmezőségi számítások fejlődése eleinte meglehetősen lassan történt, mivel nem álltak még rendelkezésre olyan infrastrukturális lehetőségek, amelyek az adatok tárolását és feldolgozását egyszerűsítették volna. Kezdetben ezért is inkább csupán szegmensek profitabilitásának elemzésére törekedtek a marketing berkein belül (Beik & Buzby 1973). A szóhasználat még egyáltalán nem egységes, hiszen sokan élettartam értéknek, vevőélettartam értéknek (CLV), vevői kapcsolati értéknek, vevőtökének vagy vevőjövedelmezőségnek hívják ugyanazt (Murray 1999). Gyakran keverik a szerzők az egyes fogalmakat, holott ezek többsége – pl.: a vevőjövedelmezőség (Kaplan 2001) és az élettartam érték számítás – mást-mást jelentenek. Mindezzel együtt jár az a probléma is, hogy számos CLV modell került már megalkotásra, hogy a vevők egyedi értékét meghatározhassuk, azonban nincs egyetértés egy jó módszer kiválasztását illetően (Jain & Singh 2002). Talán ennek egyik legfőbb oka, hogy számos olyan tényező azonosítható – pl.: megtartási/lemorzsolódási ráta, bevétel a keresztértékesítésekből, pozitív szájreklám – amelyek elhagyhatóak egy-egy adott elemzésből (Bauer & Hammerschmidt, 2005). A legtöbb szerző egyetért abban, hogy a vevők értékelésében a historikus, múltbeli adatok felhasználása mindenképpen szükséges és emellett valamilyen előrejelzést is alkalmaz, hogy meghatározza a jövőbeni pénzáramokat. Tulajdonképpen a különböző értelmezéseket végső soron egy konzisztens rendszerbe lehet foglalni. Amennyiben elfogadjuk, hogy a vevőélettartam érték a jövőbeni profit „áramlások”

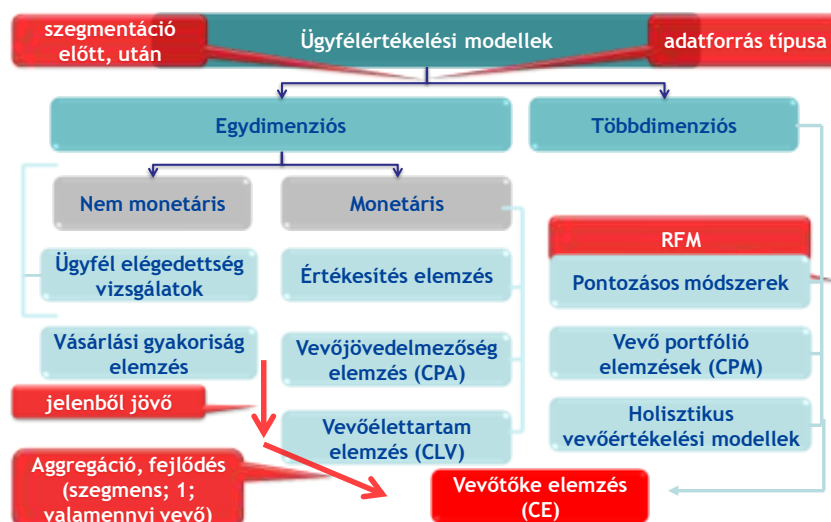
diszkontált értéke (Pfeifer et. al 2005, Gupta & Lehman 2005), akkor a vevők jövedelmezőségének elemzése (Kaplan 2001) az élettartam elemzés egyik speciális esete, amikor is az élettartam pusztán egy évet jelent. Rust et al. (2004) meghatározása szerint a vevőtőke a vállalat jelenlegi és potenciális ügyfeleinek diszkontált vevőélettartam értékének összessége. E megállapítás konzisztens Blattberg & Deighton (1996) nézeteivel, csupán annyiban egészíti ki azt, hogy nem mond le az új vevők szerzésének lehetőségéről. Ezen megfontolások mentén felvázolhatunk egy mátrixot, amelyben a vevők számának és az időperiódusnak megfelelően elhelyezhetőek a különböző ügyfél-értékeléshez kapcsolódó fogalmak és tisztázhatóak azok egyértelmű jelentései és kapcsolatai. A vevőjövedelmezőség (Kaplan 2001) tehát megfeleltethető – némi módosítással – egy év vevőélettartam értékével, illetve mivel a vevőtőke a jelenlegi és a jövőbeni vevők élettartam értékének összessége, így a jelenbeli vevőélettartam értékhez hozzáadva a jövőben szerezhető vevők élettartam értékét megkapjuk a vevőtőkét. Ha pedig valamennyi vevő jövedelmezőségének összegeként egy adott periódus alatt valamennyi vevő által generált teljes profitot értjük, akkor felrajzolhatjuk a következőkben látható mátrixot (3. ábra).

Valamennyi vevő	Periódus működési nyeresége	Vevőtőke
Egy vevő	Vevőjövedelmezőség	Vevőélettartam érték
	Jelenlegi periódus pl.: egy éve	Valamennyi jövőbeni periódus (NPV)

3. ábra: Az ügyfélértékeléshez kapcsolódó fogalmak rendszere

Forrás: Gleaves et. al. 2008

A vevőértékelési modellek csoportosítását Tolvéth (2010) elgondolása alapján is elvégezhetjük. A szerző az egyes értékelési módokat a felhasznált dimenziószám és a pénzügyi, illetve nem pénzügyi elemzés alapján kategorizálja (ld.: 4. ábra). A kategorizálás azonban nem teljes körű és más szempontok is figyelembe vehetőek, amelyeket pirossal jelöltünk.



6. ábra: Ügyfélértékelési modellek csoportosítása

Forrás: Tolvéth (2010) alapján saját szerkesztés

Az ügyfélértékelés irodalma rendkívül kiterjedt és szerteágazó, mégis alapvetően 3 fejlődési szakaszt különböztethetjük meg az egyes értékelési módszereknek. Az első szakaszt inkább egyszerűbb modellek, összehasonlítások, számítások jellemzik. Fő elemei ezeknek a vevőjövodelmezőség számítás (customer profitability analyses) és a vevők szegmenseire vonatkozó jövodelmezőségi számítások. A második szakaszban a vevőélettartam érték (CLV) számítására koncentráltak a szerzők. A harmadik szakaszban pedig az élettartam értéket alapul véve a vevőtőke meghatározása került előtérbe.

Első szakasz: vevőjövodelmezőség számítás

A vevőjövodelmezőség számítás számos technikával rendelkezik és más-más szakterületen másképpen nevezik. A számvitel területén vevőjövodelmezőségnek (customer profitability analysis (CPA)), illetve szegmensenkénti vevőjövodelmezőségnek (customer segment profitability analysis (CSPA)), míg a marketing irodalom inkább vevőjövodelmezőség számításnak (customer accounting profitability (CAP)) hívja (Weir 2008). A számítás mögött meghúzódó logika szerint az ugyanazon terméket vásárlókön realizált bevételek ügyfelenként eltérőek lehetnek (Bellis-Jones 1989). A hagyományos, korábbi megoldások szerint az értékesítési, általános és adminisztrációs költségeket osztották szét egy előre meghatározott ráta alapján. Ennek a fajta értékelési módnak azonban az alkalmatlanságát a 80-20 szabály megalkotásával mutatták meg (Bellis-Jones 1989). Az új megközelítés szerint a költségeket a vevők kiszolgálásához kapcsolódó tevékenységek alapján szükséges felosztani, így implicit módon is a jövodelmezőségi számítás sokáig a tevékenység alapú költségelszámoláshoz (activity based costing - ABC) kötődött. Az ABC elemzés alapján az állandó költségeket először a vállalatön belüli egységekhez szükséges szétosztani, majd pedig a vevők kiszolgálásához kapcsolódó tevékenységek alapján a vevőkön. A vevőjövodelmezőség elemzésének alapfilozófiája a különböző eljárásokban megegyezik és rendkívül egyszerű: vevőkön realizált bevételek – vevőkön tartozó költségek = vevőkön realizált profit (/veszteség). Az eltérő megközelítések között fennálló különbségek a kalkuláció során felhasznált költségelemek, illetve a költség-elszámolási rendszerek közötti eltérésekből adódnak. Tipikusan az ABC elemzés költség-hierarchiája a megrendelési, csatorna és vevő specifikus költségek alapján kategorizálható (Kaplan & Narayan 2001). A vállalatok hatáskörébe tartozik azonban annak meghatározása, hogy milyen költség-hierarchiát kívánnak alkalmazni az értékelés során (Pfeifer et. al. 2005). Ennek mentén a tevékenység alapú

költségszámítást számos kritikával illehetjük. Armstrong (2002) hívja fel arra a figyelmet, hogy egy ABC rendszerben a költségek körének meghatározása jórészt pusztán attól függ, amit a vállalat vagy éppen a menedzsment szeretne, amit éppen kijelöl. Pont ennek megfelelően hatalmi harcok áldozatává válhat a módszer megvalósítása. Ha pedig nem jól kerül meghatározásra, hogy milyen költségeket milyen vevőkhöz oszt ki a vállalat, akkor könnyen abba a hibába eshet, hogy értékes ügyfeleire nem fordít kellő figyelmet.

Második szakasz: vevőélettartam érték számítás (CLV)

A korábbi szakaszhoz képest inkább a marketing irodalom területén találhatunk elsődlegesen hozzájárulásokat az értékelés továbbfejlesztéséhez. Az értékelés ebben az esetben már nem egy adott időpontra vonatkozik csupán, hanem a jövőbeni periódusokban várható bevételeket is mérlegeli. A vevőélettartam értékelési módszerek előtérbe kerülésének fő oka, a marketing vevőközpontúságának erősödésével függ össze. Számos különböző mutatószám került kidolgozásra, azonban, ahogyan már korábban is említésre került nincs egyetlen általánosan elfogadott módszer, amely a többi felett állna. Ami pedig ezt a szembenállást adja az a különböző elméletek által használt mutatókban jelenlevő változók közötti kisebb-nagyobb különbségekből származik. Gupta et. al. (2006) elemezve az addigi vevőélettartam érték irodalmat alapvetően 6 eltérő modelltypust azonosít: RFM modelleket¹, valószínűségi modelleket, ökonometriai modelleket, perzisztencia (persistence) modelleket, informatikai (computer science) modelleket és diffúziós/növekedési modelleket. Valamennyi modellben felfedezhetőek közös elemek és mindegyik alapfilozófiája megegyezik: a jövőbeni növekedéshez kapcsolódó profitokat diszkontálják arra a kapcsolati időre vonatkozóan, amíg a vevő lojális marad. Valamennyi megközelítés valamilyen módon kezeli a vevőmegtartás és vevőszerzés rátáit, arányait is. E tényezők mellett a vevőkre irányított marketing erőforrások szintén hatással bírnak a CLV modellre (Berger et. al. 2006). Az általános vevőélettartam érték modell a következő módon formálható, amennyiben nem vesszük figyelembe a vevők megtartási és megszerzési rátáit:

$$CLV_i = \sum_{t=1}^n \frac{(\text{jövöbani bruttó profit}_{it} - \text{jövöbani költségek}_{it})}{(1+r)^t}, \text{ (ahol } i = \text{ vevő indexe, } t = \text{ idő indexe, } n = \text{ előrejelzési}$$

időhorizont, r = diszkont ráta). Fontos felismerés a CLV eljárás alkalmazása során, hogy a termékek különböző vásárlási ciklusokkal rendelkeznek és a vásárlók más termékek vásárlására is áttérhetnek. Ennek a magatartásnak a modellbe foglalására kétféle irányban fejlődtek az értékelési modellek. A migrációs modellek felteszik, hogy a fogyasztók több szállító közül választhatnak és eldönthetik, hogy kitől vásároljanak. A jövőbeni tranzakciók valószínűségének megjósolására a legutolsó vásárlási időpontot használják fel (Dwyer 1997). A vevőmegtartáson alapuló modellekben az adott időtartam esetében a vállalathoz hűségessé maradó vevők számát kívánják felmérni.

Harmadik szakasz: vevőtőke (customer equity – CE)

Legelőször Blattberg & Deighton (1996) cikkében jelent meg a vevőtőke fogalma. A szerzők a vevőmegszerzés és a vevőmegtartás közötti optimális hányad meghatározása céljából ajánlották alkalmazását. Majd később számos más szerző is rámutatott, hogy felmérése révén nőhet a részvényesi érték (Bayon et. al. 2002), nagyon jó érték alapú megközelítés (Rust et. al. 2004) nyerhető általa és még akár proxy-ként is szolgálhat a vállalati érték meghatározásához (Gupta et. al. 2006). A CLV megközelítés megteremtette a lehetőséget arra, hogy azonosíthassák azokat a vevőket, akik hozzájárulnak a vevőtőke értékéhez. A CE modellek két fontosabb aggodalomra kívántak választ adni: a vevőkkel fennálló kapcsolatok illetve a pénzügyi elszámolhatóság kérdéskörére. A vevőtőkében bekövetkező változások

¹ Jelen cikk szerzői nem értenek egyet e modelltypus CLV modellek közé történő sorolásával

révén így a vállalatok nyomon követhetik, hogy marketingstratégiai lépéseik milyen hatással jártak és ezáltal lehetővé válhat a pénzügyi elszámoltathatóság is. Az általános megközelítés alapján három részre tudjuk felosztani a modellt:

1. az egyéni ügyfelek élettartam értéke kerül kiszámolásra egyenletenként,
2. majd egy meghatározott időtartam alatt történő vevőszerzés adatai kerülnek rögzítésre és ezen új vevők élettartam értékének meghatározása is megtörténik,
3. végül a vevőtőke számítás következik, amely egyszerűen a korábbi két lépésben kapott értékek összegzését és diszkontálását jelenti a jelenre.

Ezek a feladatok tulajdonképpen felírhatóak egy egyenlet segítségével is:

$$CE = \sum_{s=0}^T \frac{C}{(1+d)^s} + \sum_{k=(s+1)}^k \frac{B}{(1+d)^k} + \sum_{t=s}^T \frac{A}{(1+d)^t} \frac{(R_{it} - C_{it})}{(1+d)^t}$$

, ahol A – az első feladatot, azaz a meglévő ügyfelek CLV értékének meghatározását, B – az újonnan megszerzett vevők rátáját, C – a korábbi értékek összegzését és diszkontálását jelenti a jelen periódusra. A CE tehát az aktuális vevőbázis és a megszerzésre kerülő vevők értékének összességét foglalja magában. Az általános képlet továbbfejlesztésére több további alkomponens is azonosításra került: értéktőke, kapcsolati tőke és márkatőke (Lemon et. al. 2001, Richard & Jones 2008). Ezek azonban eltérő módon kerülnek értelmezésre a különböző irodalmakban és pontos hatásukat is rendkívül nehéz felmérni, azt azonban nem vitathatjuk, hogy valamilyen módon hatással bírnak a vevőtőke változására. Villanueva & Hassens (2007) a vevőtőke modelleket a bennük felhasznált adatforrásoknak megfelelően klasszifikálják és a következő kategóriákat különböztetik meg: belső vállalati adatokon alapuló, megkérdezéses adatokon alapuló, vállalati beszámolókon alapuló, panel adatokon alapuló, menedzseri véleményeken, döntéseken alapuló. Emellett alapvetően megkülönböztethetjük a statikus vevőtőke modelleket, amik egy adott kohorsz CLV értékei alapján kerülnek kiszámításra (pl.: egy adott t időpontig megszerzett vevők alapján), és a dinamikus vevőtőke modelleket, amik figyelembe veszik a jelenlegi, a jövőbeni kohorszokat egyaránt.

3. MÁSODIK LÉPÉS – VÁLLALATI INTERJÚK EREDMÉNYEI

A második lépésben a magyarországi vállalatok által gyakorlatban használt ügyfélértékelési eljárások feltárását végeztük el. A primer kutatás fő céljai a következők voltak:

- különböző iparágakban tevékenykedő vállalatok specialitásainak feltérképezése,
- eltérő fejlettségű ügyfélértékelési modellek bemutatása,
- különböző piaci szituációk, szervezeti típus és méret esetén alkalmazható módszerek ajánlása.

Kutatási eszközként vezetői mélyinterjúkat folytattunk le öt olyan vállalat esetében, akik ügyfélértékelési modellt dolgoztak ki illetve használnak. A strukturált kérdőív során öt főbb témakört érintettünk:

- válaszadó beosztása és szerepe az ügyfélértékelési modell megalkotásában, alkalmazásában, a szervezet és az ügyfélértékelési modell sajátosságai, általános kérdések;
- célok, prioritások, a rendszer előnyei, hátrányai;
- a paraméterek specifikumai (az ügyfélértékelési rendszer felhasználói, felhasználási gyakoriságok, döntési típusok, eredmények, stb.);
- a rendszer tervezése során nyert tapasztalatok;
- konkrét ügyfélértékelési módszertan (változók típusa, számossága, algoritmusok, stb.).

A mélyinterjúk lehetőséget biztosítottak arra, hogy a módszertan kidolgozására hatást gyakorló külső és belső tényezőket megértsük, rávilágítsunk az ügyfélértékelési modell létrejöttét kiváltó okokra és szervezeti igényekre mind emberi, mind technikai oldalról és felmérjük a folyamat eredményeit, céljait. Az öt szervezet körében elvégzett interjúra 2010. október – 2010. november között került sor. Valamennyien 250 főnél több munkavállalót foglalkoztatnak, négy közülük multinacionális vállalatnak tekinthető. Az üzleti titoktartás következtében pusztán az iparágak kerülhetnek specifikálásra:

“A” vállalat: Energiaipar

“B” vállalat: Logisztika

“C” vállalat: Pénz- és bankügyek

“D” vállalat: Telekommunikáció

“E” vállalat: Nagykereskedelmi tevékenység

A következőkben a szervezet specifikus válaszok kerülnek ismertetésre:

Az „**A**” vállalat az energiaszektorban működik egy nagy energiaszolgáltató vállalat leányvállalataként. Az elektromos áram kereskedelméért felelős. Ügyfélköre a nagykereskedőkre és üzleti partnerekre korlátozódik. Az ügyfélértékelés modell ennél a szervezetnél kezdeti szinten áll. Mivel tevékenységük az értékesítésre összpontosul (nem ők gyártanak, karbantartanak, stb.), így valamennyi ügyfél költsége közel azonos. A fő kockázat az üzletmenetben ennek megfelelően a fizetési hajlandóság területén mutatkozik, amely erősen befolyásolja a működési hatékonyságot. Első lépésben az ügyfelek elemzése, értékelése és kategorizálására került sor a pénzügyi állapotuk, mérlegük alapján. A fő cél a „rossz” vevők meghatározása volt, hogy elkerüljék a nemfizetési kockázatot, kiszűrjék a várhatóan csődbe jutó ügyfeleket. A KKV ügyfelek esetében egy alvállalkozó végzi az értékelést, aki a szerződéskötést megelőzően, illetve évente végzi el a minősítést publikus adatok alapján egy „pontozási” rendszer segítségével (A, B, C, D szintekbe). E kategóriáknak megfelelően plusz költségek, vagy engedmények adódhatnak a vevők számára.

A „**B**” vállalat egy európai logisztikai cég hazai leányvállalata, csomagszállításra fókuszál. Fejlettebb ügyfélértékelési modellt alkalmaz, mint az előző szervezet. A fő cél a vevők teljesítményének mérése és a vállalati profithoz való hozzájárulás monitoringja volt. Jelenleg 8 változón keresztül értékelik az ügyfeleiket. Egyrészt megjelenik a korábbi „fizetési képesség” alapú értékelés, amelynek újdonsága a NAV-val közreműködve egy „korai riasztási rendszert” kialakítása. Másrészt specifikus változók kerültek azonosításra. A logisztikában a csomagok méretei és feladott mennyiségei a meghatározóak a szerződések tekintetében, így a második mutató a havi feladott mennyiségek változásához kötődik ügyfelenként. Ezek alapján négy kategóriába sorolják vevőiket és határozzák meg az árakat, engedményeket. Költségoldalon a B2B, B2C kapcsolat típusa, az átlagos szállítási költség és a technológiai „összekötetés” kerül értékelésre. Végül az átlagárhoz (valamennyi vevő esetében) való hozzájárulás irányát (+/-), mértékét mérik fel. Jelenleg a rendszer még nem képes a profit hozzájárulás pénzben történő kifejezésére, azonban ez irányban folyamatosan fejlesztéseket hajtanak végre.

A „**C**” vállalat a pénzügyi és banki szektorban tevékenykedik. A jogi szabályozás következtében számos információval rendelkezik ügyfeleiről, aminek mentén egy adattárházat építettek fel. Céljuk volt, hogy az ügyfelek termékhasználatát legyenek képesek monitorozni. A tervezés során komoly kihívást jelentett az aggregáltsági szint és a „költséghatékonyság” meghatározása. Ha túl magas az aggregáltsági szint, a kapott mutatók nem képesek a döntéseket megfelelően támogatni, ha viszont alacsony, akkor az nagyon magas költségekkel járhat. Lényeges kérdésként merül tehát fel, hogy mennyi információ elég? A rendszer kifejlesztése során képessé vált az egy ügyfélre jutó nominális profit meghatározására, amely mutató három összetevőből (a díjbevételekből, betétbevételekből és hitelbevételekből) épül fel. Az

ügyfélértékelési modell fő célja a kiszolgálási szint meghatározása mellett az ügyfélpotenciál felmérése, az ügyfelek tényadatok mentén történő szegmentálása volt. Továbbfejlesztési irányként az árazásra történő felhasználás kínálkozik.

„D” vállalat egy rendkívül koncentrált iparágban (3 szereplős oligopólium, telekommunikáció) tevékenykedik. Szerződéseiket egy ill. két évre kötik, így képesek valamennyi ügyfelüket azonosítani. 2005-ben került sor az ügyfélértékelési modell kialakítására azzal a céllal, hogy megtarthassák a legnagyobb profitrátával rendelkező ügyfeleiket. Mivel az ügyfélérték csupán egy dimenziót jelent a vállalat szegmentációjában, így más mutatókkal, ismervekkel is kombinálják a döntések során. A jogi szabályozás következtében a lakossági szegmensben nem adhatnak „speciális” szerződési feltételeket bizonyos ügyfeleknek, azonban B2B relációban igen. Ennek ellenére képesek mérni az egyes ügyfelek profitabilitását mindkét esetben. Az ügyfélérték részét képezi a CRM rendszernek és a „front office” munkatársak számára lehetőséget biztosít a vállalati ügyfelek számára eltérő ajánlatokat tenni és dönteni az ügyfél kiszolgálási szintjéről.

„E” szervezet egy nagykereskedelmi vállalatlánc hazai vállalata, így az anyacég eszközeit használja. Az ügyfélértékelés a központi, modern infrastruktúrán, adattárházon alapul, ahol hatalmas mennyiségű adatot tárolnak. Az ügyfélértékelési modell a stratégia részét képezi. A mutatókat kampánymenedzsment, célpiac kijelölés, szolgáltatási szint meghatározás során használják. Az ügyfél „tevékenységi köre” képezi a szegmentáció első lépcsőfokát, amely alapján az ajánlható termékek köre jelenik meg. Másodsorban egy adott periódus alatti vásárlási összeget mérik, és A-tól D-ig kategorizálják vevőiket. Harmadrészt a vásárlási gyakoriság és a nominális vásárlási összeg alapján számítanak egy mutatót, amit a termék kategóriájának stratégiai fontossága alapján tovább módosítanak.² Ennek megfelelően képesek meghatározni, melyek a legértékesebb ügyfélcsoportok és hova érdemes „befektetnie” a vállalatnak illetve milyen célokat határozhat meg a kampánymenedzsment során.

Általános tapasztalatként elmondható, hogy számos vállalati megkeresést hajtottunk végre, azonban kevesen használnak ügyfélértékelési rendszert, vagy nem kívánják megosztani eljárásukat. További konklúzióként levonható:

- Az ügyfélértékelés nagyvállalati gyakorlat és nagyszámú vevő szükséges hozzá.
- A hatékony ügyféladat szerzés alapvető feltétele bármilyen módszer alkalmazásának.
- A telítődő piaci helyzet elősegíti ennek a gyakorlatnak az előtérbe kerülését.
- A legfontosabb cél általában a legjövödelmezőbb vevőcsoportok megtalálása és a potenciál felmérése.
- A módszerek a termék használaton illetve a termék eladási adatokon alapulnak.
- Az ügyfélérték ritkán kerül önmagában érvényes mutatóként felhasználásra a döntések során (aggregáltságából kifolyólag), sokszor más mutatókkal kombinálják, komponenseire bontják a döntési helyzetnek megfelelően.

4. HARMADIK LÉPÉS – BEVEZETÉSI SZAKASZ

A mélyinterjúk konklúzióit, a szekunder irodalmi alapokat figyelembe véve a következő célok kerültek meghatározásra annak érdekében, hogy az adott nagyszolgáltató számára megfelelő ügyfélértékelési rendszert ajánlhassunk:

- olyan általános keretrendszer meghatározására van szükség, amely mind a lakossági, mind a vállalati ügyfelek értékelésére alkalmas,

² Tulajdonképpen az RFM modell egy továbbfejlesztett változatát alkalmazzák, amit FRAC modellként hívhatunk.

- meglévő szegmentációs módszerek továbbfejlesztése a cél, az ügyfélre vetített jövedelem alapján,
- a belső, elérhető adatokra szükséges építeni a költséghatékonyság érdekében,
- a bevezetési szakaszok azonosítása elengedhetetlenek, amelyek esetében a rendszer kifejlesztéséhez szükséges feltételek és elvégzendő folyamatok meghatározására kerül sor

A modell építéséhez az alábbi prioritásokat definiáltuk:

1. megbízható költségkalkuláció szükséges ahhoz, hogy vevőnkhez rendelhető költségek és bevételek számszerűsítésére sor kerülhessen,
2. emellett további ügyféljellemzők „gyűjtésére” is szükség lehet, amivel azonosításuk mellett mélyebb ismeretekre is szert tehetünk,
3. a jelenlegi belső adatbázisokban valamennyi ügyfélérték számításhoz szükséges változó elérhetőségének biztosítottnak kell lennie,
4. a rendszer eredményének legfontosabb alkalmazása az ügyfelek különböző csoportjaihoz rendelt kiszolgálási szintek meghatározásában található.

Az első lépésben azon ügyfelek szétválasztására került sor, akikről a szervezet azonosítható információval rendelkezett. A kiterjedt ügyfélkörnek köszönhetően számos lakossági és vállalati vevő vásárlásai azonosítás nélkül kerülnek be a belső SAP adatbázisokba. E rendszerben az azonosított ügyfelekre vetítve a kontrolling funkció segítségével elérhetőek voltak az egy főre jutó költségkalkulációk. A vállalati adottságokat figyelembe véve 3 komponensből álló ügyfélértékelési modellt javasoltunk:

pénzügyi + RFM + stratégiai értékelés

[(bevételek - kiadások) x piaci potenciál] + [vásárlás jellemzői] + [vállalati prioritások]

Az aggregált modellben így felhasználásra kerülhetett, mind a vevő értéke (vásárlások révén), mind a vevőkhöz rendelt költségek. Emellett e jövedelmezőségi szempont kiegészítésre került az RFM model alkalmazásával, amely az utolsó vásárlás óta eltelt idő, a vásárlási gyakoriság és a vásárlás összege alapján pontozásos rendszerben értékeli és szegmensekbe sorolja a vevőket. E rendszerben a vezetők számára lehetővé tettük az egyes kategóriák eltérő súlyozását is a stratégiai prioritásoknak megfelelően. A harmadik komponens esetében a vállalati prioritásokat tükröző szubjektív paraméterek kerültek azonosításra, amelyeket egy AHP folyamat alkalmazásával, páros összehasonlítások eredményeképpen adódó súlyokkal építettünk be a modellbe. E folyamat és értékelési modell rugalmasságot biztosít a szervezet számára, hiszen bármikor felülvizsgálható és újrasúlyozható, újraparaméterezhető.

Az ügyfélértékelési modell kialakítását követően az adott szervezettel együtt a következő konklúziókat vonhattuk le:

- annak érdekében, hogy a valóságot jobban tükröző egy főre jutó költségek kerülhessenek meghatározásra, a kontrolling rendszer által alkalmazott költségfelosztási hierarchia felülvizsgálatára van szükség;
- ezt kibővítve egy kétlépcsős bevezetési folyamat során az RFM módszer alkalmazása jelenthetné az első lépcsőfokot, amit a döntéshozók körében lezajló paramétereket prioritizáló folyamat eredményei alapján felépített súlyozott szempontrendszer kialakítása követhet;
- az AHP folyamat által nyújtott rugalmasság csak akkor használható ki teljes mértékben, ha megfelelő időközönként felülvizsgálatra kerül;
- a rendszer megfelelő működéséhez első években rövidebb felülvizsgálati, kiértékelési periodicitásra van szükség, hogy az adatok kezelése megfelelő lehessen és csak ezt a tesztperiódust követően alkalmazható hosszabb értékelési periódus;

- a bevezetés során számos vállalati funkció – kiemelten HR, kontrolling, IT és marketing – együttes gondolkodására és fejlesztésére van szükség.

Összességében elmondható, hogy a megfelelő modell megtalálása pusztán egy komplex folyamat kezdetét jelentette a vállalat számára és alkalmazásának sikerességéhez a döntéshozók részéről teljes elkötelezettség szükséges. A szolgáltatási szintek meghatározásához történő felhasználás egy következő lépést jelenthet a modell jelenlegi fő alkalmazási területéhez – a vevők csoportosításához – képest.

5. KONKLÚZIÓK - ÜGYFÉLÉRTÉKELÉSI MODELLEK GYAKORLATI ALKALMAZÁSÁHOZ

A megfelelő ügyfélértékelési rendszer kiválasztásában a vállalat- és iparágspecifikus tényezők számbavétele elengedhetetlen. Szükség van arra, hogy a vállalatnál dolgozók munkájuk során ténylegesen fel tudják használni az értékelési rendszer nyújtotta eredményeket, elemzési lehetőségeket. Az egyes értékelési rendszerek közötti választásban elsődleges szerep hárul a vevőkkel fenntartott kapcsolatok típusainak felmérésére. A kapcsolatok típusának megfelelő értékelési modellek közül pedig azon módszert szükséges választani, amelyben az egyedi, vállalat specifikus értéket jelentő, hordozó, illetve befolyásoló direkt és indirekt tényezők azonosításra kerülhetnek, illetve amelyekben a szervezet célkitűzései, folyamatai visszatükröződhetnek. Olyan értékelési rendszert kell tehát választania a vállalatnak, amely lehetővé teszi, hogy a vevőkör elemzése támpontokkal szolgálhasson a vevőkre irányuló folyamatok és az azokban résztvevő munkatársak számára.

A vevőértékelési modellek az ügyfélszerzés, ügyfélmegtartás és vevőhozam értékelés dimenzióiban mozognak. Mindenképpen fontos dolgot jelent tehát annak eldöntése, hogy a vállalat milyen célból, mely dimenzióban kívánja felhasználni az értékelési modellt. A modellek közötti választást nagymértékben befolyásolja egyrészt a szükséges adatok elérhetősége, másrészt a folyamat, amely során azt alkalmazni kívánja a szervezet. Lényeges annak tisztázása is, hogy mely termékek esetében, mely vállalati szinten kerül sor az értékelésre és milyen időtávot tekintve. Az aggregációs szint megválasztása szintén hangsúlyos szereppel bír, hiszen ez képes biztosítani a belső és a versenytársakkal történő összehasonlíthatóságot is. Valamennyi modell esetében azonban elmondható, hogy azok adaptáció nélküli alkalmazása a szervezet számára biztosan nem fogja meghozni a várt hasznokat, hiszen a szervezethez történő illesztés nélkül bármilyen ilyen irányú kísérlet sikertelen. A modellek a mögöttes számítási rendszerek mellett alapvető filozófiákat, felismeréseket rejtenek. A vállalatok feladata tehát, hogy eldöntsék, melyik elgondolásokkal értenek egyet és melyeket kívánják beépíteni a saját vevőértékelési módszertanukba.

Az egyes módszerek közötti választás során az imént bemutatott kapcsolati keretrendszer mellett számos specifikus tényező figyelembevételével szolgálhat iránymutatással. A következőkben összefoglaló jelleggel egy saját modellben szemléltetésre kerülnek azok a témakörök, amelyek mérlegelése elengedhetetlen az ügyfélértékelési módszerek vállalati adaptálása, ciklikus alkalmazása, fejlesztése során (5. ábra).



5. ábra: Ügyfélértékelési módszerek adaptálása

Forrás: saját szerkesztés

6. IRODALOM

- Bauer, H. and Hammerschmidt, M. (2005): Customer-Based Corporate Valuation: Integrating the Concepts of Customer Equity and Shareholder Value, Management Decision, Vol. 43, No.3, pp. 331-348.
- Bayón, T., Gutsche, J. and Bauer, H. (2002): "Customer Equity Marketing: Touching the Intangible", European Management Journal, Vol. 20, No.3, pp. 213-222.
- Berger, P. D. and N. I. Nasr (1998): 'Customer lifetime value: Marketing models and applications'. Journal of Interactive Marketing 12(1), 17-30.
- Bernáth A. (2004): „Fogyasztói vevőérték a termékváltozat optimum kutatásban”, microCAD 2004, International Scientific Conference, előadás, kiadványban kiadva, 2004. március 18-19.
- Beik, L. L. & Buzby S. L. (1973), Profitability Analysis by Market Segments, Journal of Marketing, Vol. 37, pp. 48-59.
- Blattberg, R.A. & Deighton, J. (1996), Manage Marketing by the Customer Equity Test, Harvard Business Review, Vol. 74, No.4, July-August, p. 136-144.
- Buttle, F. (2009): „Customer Relationship Management – Concepts and Technologies”, Second Edition, Elsevier Ltd., Oxford
- Dwyer, F. R. (1997): Customer Lifetime Valuation to Support Marketing Decision Making, Journal of Direct Marketing, Vol. 11, No. 4, Fall, pp. 6-13.
- Foster, G. and Gupta, M. (1994): "Marketing, cost management and management Accounting", Journal of Management Accounting Research, Vol. 6, No. 1, pp. 43-77.
- Gleaves R., Burton J., Kitshoff J., Bates K., Whittington M. (2008): Accounting is from Mars, marketing is from Venus: establishing common ground for the concept of customer profitability, Journal Of Marketing Management, 2008, Vol. 24, No. 7-8, pp.825-845

- Gordon A. W. (1996): Customer Valuation: Linking Behavior and Economics, Marketing Research, Summer 1996, Vol. 8 No. 2, pp. 36-38.
- Guilding, C. and McManus, L. (2002): "The incidence, perceived merit and antecedents of customer accounting: An exploratory note", Accounting, Organizations and Society, Vol. 27, No. 1, pp. 45-59.
- Grönroos, C. (1990): Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition, Free Press/Lexington Books, Lexington, MA, 1990.
- Gupta S and Lehmann D. R. (2005): Managing Customers as Investments: The Strategic Value of Customers in the Long Run, Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, Pearson Education, Inc.
- Jain, D. and Singh, S. (2002): "Customer Lifetime Value Research in Marketing: A Review and Future Directions", Journal of Interactive Marketing, Vol. 16, No.2, pp. 34-46.
- Kaplan, R. S. and Narayanan, V. G. (2001): "Measuring and managing customer profitability", Journal of Cost Management, Vol. 15, No. 5, September/October 2001, pp. 5-15.
- Kotler, P., (1998): Marketing Menedzsment, Műszaki Könyvkiadó, Bp. 1998.
- Lemon, K. N., Rust, R. T. and Zeithaml, V. A. (2001): "What drives customer equity?", Marketing Management, Vol. 10, No. 1, pp. 20-25.
- Lind, J., and Strömsten, T. (2006): "When do firms use different types of customer accounting", Journal of Business Research, Vol. 59, No. 12, pp.1257-1266.
- Linof, G. (1999): The Two Customer Lifecycle. Intelligent Enterprise, 1999. nov. 16.
- Neely, A., Adams, C., Kennerley, M. (2002): The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success, Pearson Education 2002
- Peppers, D, Rogers M. (2005): Return on Customer: Creating Maximum Value From Your Scarcest Resource, Currency DoubleDay, New York, 2005
- Pfeifer, P. E., Haskins, M. E. and Conroy, R. M. (2005): "Customer Lifetime Value, Customer Profitability, and the Treatment of Acquisition Spending", Journal of Managerial Issues, Vol. 17, No. 1, pp. 11-25.
- Richards, K. A. and Jones, E, (2008): "Customer relationship management-Finding value drivers" Industrial Marketing Management, Vol. 37, No. 2, pp. 120-130.
- Roger M (2010): The Age of Customer Capitalism, Harvard Business Review, The Big Idea, 2010 January-February, pp. 58-65
- Sevin, C. H. (1965): Marketing Productivity Analysis, McGraw-Hill, New York.
- Sherden W.A. (1994): Market Ownership: the Art and Science of Becoming no 1, New York, Amacon
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004): Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, Journal of Marketing, Vol. 68, No. 1, pp. 1-17.
- Weinstein, A. (2001): Customer specific strategies, Customer retention: A usage segmentation and customer value approach, Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing; Mar 2002; 10, 3, pp. 259-268.
- Zeithaml, V. A. (2000): Service Quality, Profitability, and the Economic Worth of Customers: What We Know and What We Need To Learn, Journal of the Academy of Marketing Science, Volume 28, No 1, pp. 67-85.
- Zeithaml, Valarie A., Roland T. Rust, and Katherine N. Lemon (2001): The Customer Pyramid: Creating and Serving Profitable Customers, California Management Review, 43 (4), pp. 118-42.

ENGLISH SUMMARY

At our times organizations face an important arising need to establish a segmentation method, which enables to look through the market and find their target group on the basis of the value created for them by their potential customers. However the way of evaluating a customer is different between theorists and professionals and even within corporate functions. In our research, we have focused on the introduction of a customer valuation method at a large public service provider in Hungary. In the first step we have conducted secondary research on the relevant issues and have carried out five in-depth interviews with professionals working at companies operating in different sectors, using various kinds of methods. Based on the derived results and the analyses of corporate conditions we have advised a new “mixture” of customer valuation for the selected company and drawn up a general model regarding the adaption cycle.