

# A marketing–pénzügy interfész, avagy reálopciók a marketingben

**A vevőérték-menedzsment az ügyfelek minőségét az ügyfelek mennyisége fölé emelve az aggregált vevőérték növelését tűzi ki célul maga elé. Ezzel lényegében a fogyasztói profitabilitás vizsgálatának középpontjába annak a fedezeti összegnek a feltárása kerül, amely nem más, mint az eladó által a vevő teljes életciklusa alatt a vevővel folytatott üzleteken realizált összegek jelenértéke. A tanulmány célja a vevők ezen pénzügyi értékének, valamint kockázatának feltárása. Mivel a hagyományos értékelés által felkínált nettójelenérték-módszer nem képes megragadni a vevő–eladó kapcsolatra jellemző flexibilitást, ezért a rugalmasságot kezelni képes reálopciók metodika alkalmazhatóságát, a vevőérték-meghatározásra adaptálhatóságát vizsgálom.**

## **Kulcsszavak:**

*fogyasztói jövedelmezőség,  
vevőérték,  
vevőélettartam-érték,  
bizonytalanság,  
rugalmasság,  
reálopció*

## **BEVEZETÉS**

Az utóbbi néhány évtizedben a globalizáció, a sokrétű, azonnal elérhető információk a fogyasztókat értéktudatosabbá, a gyenge minőséggel szemben kevésbé toleránssá, a termékek és szolgáltatások iránt kevésbé lojálissá tették. Ez a jelenség a piac 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 marketingstratégia 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 fogyasztóinak jövedelmezőségét, *vevőértékét* (Customer Equity, CE), és ezzel vállalatértéket növeljen, fel kell, hogy ismerje a profitábilis fogyasztók száma növelésének, valamint a *fenntartható vevőélettartam-érték* (Customer Lifetime Value, CLV) teremtése érdekében felmerülő költségek és kiadások ellentételezésének lehetőségeit (Sewell–Brown 1990, Berger–Nasr 1999).

A hosszú távú kapcsolat és elhivatottság kiépítésére koncentráló *ügyfélkapcsolati menedzsment* (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*, amely lehetővé teszi a fogyasztói kereslettel „egybehangzó” értékteremtési tevékenységek megvalósítását. Az így létre jövő vevőérték-menedzsment az ügyfelek minőségét az ügyfelek mennyisége fölé emelve az aggregált vevőérték növelését tűzi ki célul maga elé. Ezzel lényegében a fogyasztói profitabilitás vizsgálatának középpontjába annak a fedezeti összegnek a feltárása került, amely 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 jövedelmezőségi vizsgálatoknak a vevőérték-menedzsment irányába való elmozdulásának, a vevők pénzügyi értékének feltárása. Mivel a hagyományos értékelés által felkínált nettójelenérték-módszer nem képes megragadni a vevő–eladó kapcsolatra jellemző flexibilitást, ezért a rugalmasságot kezelni képes reálopciók metodika alkalmazhatóságát, a vevő-

## A fogyasztói jövedelmezőséget meghatározó néhány tényező

Pénzügyi költségek		Reagálás a marketingre	
Hűség	Árérzékenység	Vásárlói magatartás	
Értékesítés hatékonysága		<b>FOGYASZTÓI JÖVEDELMEZŐSÉG</b>	Panaszok
Termékmix			Elhelyezkedés
Vásárlási aktivitás	Szolgáltatási költségek		Vevőméret
Meglévő vs. új fogyasztó jelleg		Árak	Szállítói rugalmasság

Forrás: Mulhern (1999), Kujamäki (2007)

érték-meghatározásra adaptálhatóságát vizsgálom; végül dolgozatomat a reálopciók analízis marketingen belüli alkalmazási lehetőségeinek számbavételével zárom.

## A FOGYASZTÓI JÖVEDELMEZŐSÉG

Kotler még 1974-ben a hosszú távú fogyasztói 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 menedzsmenttudományok. 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 paraméterei 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).

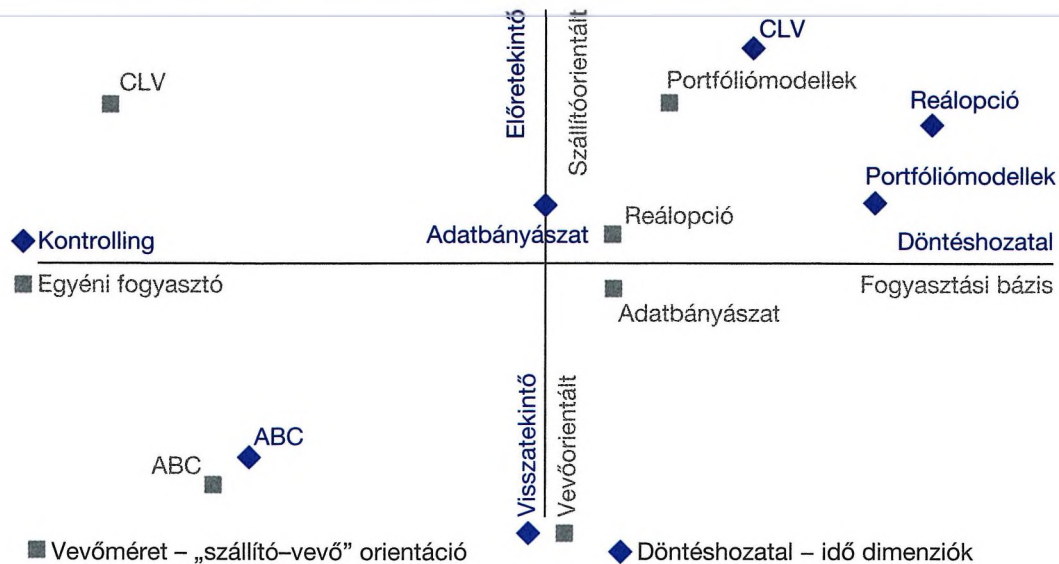
Összességében, amennyiben az előző problémák mellett megkíséreljük számba venni a fogyasztói jövedelmezőséget meghatározó pénzügyi és nem pénzügyi paramétereket, további kihívásokkal találjuk szembe magunkat. Egyrészt a fogyasztói profitabilitást meghatározó tényezők teljes körű számbavétele komoly feladat elé állítja mind a marketingtudomány, mind a marketinggyakorlat 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 figyelembevételét, egy átfogó, holisztikus modell létrehozatalát (Mulhern 1999, Kujamäki 2007) (lásd 1. ábra).

## A FOGYASZTÓI JÖVEDELMEZŐSÉG MÉRÉSE

Ennek ellenére a fogyasztói 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 számvitelalapú kutatásra; beszélhetünk vevő- és szállítóorientált; 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 előrettekintő és visszatekintő jövedelmezőségi modellekről.

A modellek, amelyeket a fenti dimenziók mentén osztályozni tudunk: a fogyasztókkal kapcsolatosan felmerülő költségekre és a költségelszámolási rendszerek fejlesztésére koncentráltó tevékenység alapú költségelszámítás (ABC); a fogyasztó élettartama alatt generált profitot reprezentáló vevőélettartam-érték (CLV) (Berger & Nasr 1999); a fogyasztói kockázatok és hozamok közötti egyensúly megteremtésére legalkalmasabbnak tartott *portfóliómodellek* (Ryals 2003); a fogyasztói jövedelmezőséget meghatározó tényezők közötti bonyolult kölcsönhatásokat felfedni, az értékes ügyfeleket azonosítani, azok jövőbeli viselkedését megjósolni képes adatbányászat (Rygielski et al. 2002); valamint a várható jövőbeli pénzáramok jövedelmezőségének, nagyságrendjének és volatilitásának mérésére, a rugalmasság figyelembevételére alkalmas *reálopciók* (Adams 2004, Maklan et al. 2004). A modellek osztályozását a fenti dimenziók mentén a 2. ábra mutatja.



Forrás: saját szerkesztés Kujamäki (2007), Jain–Singh (2002) alapján

Ahogy az a fenti ábra is mutatja, a döntéshozatal leginkább kiszorgálni képes módszerek között a vevőértékelés módszereit, vagyis a vevőélettartam-értéket (CLV), a portfóliómodelleket, valamint a reálopció értékelési módszertant találjuk. A következőkben nézzük meg, a vevőértékelési eljárás számára rendelkezésre álló módszerek közül miért az utóbbi három módszert alkalmazzák a marketingszakemberek a leggyakrabban!

## 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 fogyasztó-odat befektetésnek” óta számos kutatót foglalkoztat a fogyasztók valós értékének meghatározása. A stratégiai fogyasztó értékmérése során alkalmazott indikátorok között találkozzunk az újszerűség, gyakoriság, monetáris érték (RFM: *Recency, Frequency, Monetary Value*) elemzésével; a vevők múltbeli értékének (*Customers' Past Value*); a vevőélettartam-értéknek (*Customer Lifetime Value*), valamint az ügyfél-

vagyonnak, vevőtőkének, de sok esetben egyszerűen vevőértéknek (*Customer Equity*) nevezett mutatókkal egyaránt (Rust et al. 2004)<sup>1</sup>.

Vagyis a vevőérték valamilyen formájú azonosítását célzó értékelési módszerek ez ideig a fogyasztói alapú pénzügyi információkra épültek. Jackson (1985) különbséget tesz márkahű és nem márkahű fogyasztók között, és a nettójelenérték-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 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.

<sup>1</sup> 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 érteken aggregálja. A vevőélettartam-érték-mutató a fogyasztók marginális hozzájárulásainak diszkontált értékét veszi figyelembe a bevételek, közvetlen költségek és marketingköltségek figyelembevételével. Végül a vevőérték (*Customer Equity*) minden fogyasztó CLV-jét összegzi.

## VEVŐÉLETTARTAM-ÉRTÉK (CLV)

A marketingkutatásban a vevőélettartam-érték a *döntéshozatal „sarokkövének”* tekinthető (Berger–Nasr 1999). Mára számos marketinges forrásban a fogyasztói jövedelmezőség és a vevőélettartam-érték határainak elmosódását, sok esetben szinonimaként kezelésüket 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 ügyfélmegszerzés költségeihez és a marketing-erőfeszítésekhez. Más szóval, az élettartam-érték amellet, hogy meghatározza a vevők élettartama alatti vásárlások várt jövőbeli nyereségének értékkeremtő vagy értékromboló hatását, a maximális nyereség elérésére fordított kiadásokat is azonosítja.

Ebben az értelemben a fogyasztói kapcsolatoknak költség- és bevételvonzata egyaránt van, így amennyiben a vevőértéket kívánjuk azonosítani, a fogyasztói kapcsolatra 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 nettójelenérték-módszere 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 befektetéselméleti problémát, amelyben a fogyasztóktól eredő jövőbeli pénzáramok egy kezdeti befektetést követnek. Bár a vevőérték nettójelenérték-alapú (NPV) 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. Másodsor: figyelmen kívül hagyják a szállítók (és a fogyasztók) bizonytalanságra való reagálásának képességét, vagyis az ún. szállítói vagy fogyasztói rugalmasságot. Következésképpen az egyszerű nettó jelenértékek nem tükrözik 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 nettójelenérték-módszer hiányosságainak kiküszöbölésére (1. tábla).

Ahogy azt a táblázat is mutatja, alacsony bizonytalanság, vagyis a fogyasztóktól származó jövőbeli pénzáramok rendkívül pontos előrejelezhetősége esetén a hagyományos nettójelenérték-módszer megfelelően tükrözi a valós vevőélettartam-értéket. A külső bizonytalanságot is magába foglaló vevőérték-elemzés során kiterjeszhetjük az NPV-analízist a 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 tényező, 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 *reálopciók elemzés* ajánlott. E módszer alapja a hagyományos nettójelenérték-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

1. tábla  
A vevőélettartam-érték azonosítására alkalmas módszerek a bizonytalanság és a rugalmasság függvényében

		Bizonytalanság	
		magas	alacsony
Rugalmasság	alacsony	DCF-módszerek (NPV)	Kiterjesztett NPV Monte Carlo-szimuláció Érzékenységvizsgálat
	magas		Portfóliómodellek* Reálopciók elemzés

Forrás: Hogan (2001), Roemer (2005)

a kockázatos fogyasztók hatásának minimalizálása jöhet létre (Ryals 2002). Zolkiewski és Turnbull (2002) szerint a portfóliómodellek hasznosak lehetnek olyan kérdések megválaszolásában, mint „Szükséges-e új kapcsolatok létrehozása?“, „Mely kapcsolatokat érdemes erősíteni?“ vagy „Létezik-e olyan kapcsolat, amelyről le kell mondani?“. A portfóliómodellek 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.

## 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, előre jelezhetetlen 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 elvessek terveiket, vagyis ún. reálopciókat alkalmazzanak.*

## 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, amelyek a rugalmasságot, a környezetre való aktív reagálás képességét viszik be a menedzseri eszköztárba azzal, hogy a pénzügyi termékeknel jelen lévő lehetőségeket fizikai eszközökre értelmezzük. A hangsúly tehát a bizonytalanság csökkentésén, valamint a rugalmasságon van.

Bár az utóbbi néhány évben egyre több vállalat alkalmazza a vállalati döntéshozatal, a kockázatme-

nedzsmenti, illetve értékelési tevékenysége során a reálopciókat, a reálopciók logika értelmezése vállalatonként eltérő. Triantis és Borison (2001) 7 iparág 34 nagyvállalatának vezetői körében végzett felméréseinek eredményei alapján a vállalatok által alkalmazott reálopciók technikákat, illetve folyamatokat három osztályba sorolhatjuk. Véleményük szerint létezik:

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

Bár a reálopciók logikát az első két osztálynak megfelelően alkalmazó vállalatok magukat kezdőknek vallják a reálopciók 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, amely 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 flexibilitásforrások azonosításának, illetve azok hatékony menedzselésének függvénye. Ebben az esetben a reálopciók logika a szervezet egészét meghatározó analitikus és konceptuális eszközként alkalmazott.

## REÁLOPCIÓK A MARKETINGBEN

Amennyiben ezt a hármas értelmezést átültetjük a marketingre, és a fent megismert fogalmakat egy-egy kategóriába soroljuk, a 2. számú táblát kapjuk.

2. tábla

## A reálopciók marketingen belüli értelmezési lehetőségei

	Reálopció logika	Reálopció elemző eszköztár	Reálopció mint szervezeti folyamat
Marketing	CRM, CLV	CLV	CRM
<b>Reálopció típusok</b>			
halasztási	Adams (2004), Maklan et al. (2004), Roemer (2005)	Levett et al. (1999), McDonald–Siegel (1986), Brennan–Trigeorgis (2000)	Roemer (2005)
elvetési	Haenlein et al. (2006)		Haenlein et al. (2006)
növekedési	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)
összehúzódsi	Roemer (2005)		Roemer (2005)
váltogatási		Hogan–Hibbard (2002)	

Forrás: saját szerkesztés

A reálopció logikát alkalmazó munkákkal a marketingirodalomban elvéve találkozunk. A korai publikációk nem elsősorban annak előnyei, inkább a nettó jelenérték problémái kiküszöbölésének céljával vetették fel a reálopció alkalmazásának lehetőségét a kapcsolatimarketing-befektetések értékelésekor (McDonald–Siegel 1986, Kogut–Kulatilaka 1994, Trigeorgis 1996, Brennan–Trigeorgis 2000).

Reálopció szempontból a vevőérték nem más, mint a vállalatok teljes nettó jelenértékének, valamint az opció értékének az összege, ahol az opció értékét tartalmazó vevőérték a fogyasztók vásárlási szokásaival változik. A fogyasztókkal való kapcsolat fenntarthatósága a vállalat kapcsolatimarketing-menedzsment során alkalmazott reálopcióinak függvénye. Ennek megfelelően a vevőérték azonosítása két lépésben történhet: azonosítanunk kell a kapcsolat létrehozásának és fenntartásának nettó jelenértékét, majd a kapcsolat erősségét és kiterjedését, amely dimenziók mentén a reálopció típusok azonosíthatók (Smit–Trigeorgis 2003). A vállalatok a számtalan létező reálopció típus marketingterületre adaptálásával különféle stratégiákat alkalmazhatnak a fogyasztók által hozzáadott érték növelése érdekében.

#### Növekedési opció (growth option)

Egy magas növekedési rátával rendelkező vállalat részvényesi értéke nem feltétlenül lesz pozitív, hiszen a pénzáramlások egy stratégiai marketingkampány nélkül meghaladhatják a pénzbeáramlásokat.

Még egy 1%-os fogyasztómegtartásirata-javulás 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 márkakiterjesztéssel 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 ez által a pozitív szóbeszéd marketingerősítésével. 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 hozzájá-

ulásának 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.

### **Összehúzóási opció (Option to Contract)**

A készpénzelőleg-kártya – vagy más néven a hitelkártya – a pénzügyi szolgáltatók esetében egyrészt a magas kamatbevételt, másrészt a fizetéképtelenség magas kockázatát is kilátásba helyezi. A kevésbé jövedelmező ügyfelek alacsonyabb fizetéképtelenségi 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).

### **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 tőkebefektetések elsüllyedt költség jellegének irreverzibilitására, valamint a fogyasztók lejárati 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 logikája – először jövedelmezőség szerint elkülönítjük a fogyasztói csoportokat, majd visszaszorítjuk a kevésbé profitábilis ügyfélkapcsolatokat – helyett a vevőérték, vevőélettartam-érték fenntarthatóságának kulcsát a nem profitábilis fogyasztók elvetésében, elvetési reálopciók lehívásában látják.

### **Halasztási opció (Option to Defer)**

Egy vállalat általában akkor választja a halasztási opciót, ha rendelkezik a marketingstratégia alkalmazásának flexibilitásával. Más szóval: a bizonytalan piaci keresletre reagálva halaszthatja a befektetéseit egy jövőbeli időpontig, amely 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.

### **Váltogatási opció (Option to Switch)**

A váltogatási vagy váltási opciók a kétirányú kapcsolatokra jellemzőek, ellentétben az egyirányú elvetési vagy befektetési opciókkal. 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.

## **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 nettójelenérték-elemzés alapján. Céljuk elérése érdekében a kapcsolatimarketing-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, amely input adatok azonosítása, összegyűjtése, elemzése – mint azt a korábbiakban említettük – komoly ráfordításokba kerülhet az adott vállalat számára. A reálopció elemzés mindössze egy nézőpontból, jellemzően a szállító szemszögéből képes vizsgálni az értéket. Bár a vevő és eladó szemszögéből történő egyidejű elemzés egyfajta geometriai analízis, amely érdekes kihívás lehet a jövőbeni kutatás számára (Rese–Roemer 2004), a játékelmélet és a reálopció elemzés integrációja még várat magára. E kritikák ellenére véleményem szerint a reálopció elemzés – előnyei révén – a legalkalmasabb módszer a fogyasztói kapcsolatokról hozott stratégiai döntések alátámasztására.

## **HIVATKOZÁSOK**

- Adams, M. (2004), „Real options and customer management in the financial services sector”, *Journal of Strategic Marketing*, 12(1): 3–11
- Anderson, E. W., Sullivan, M. W. (1993), „The antecedents and

- consequences of customer satisfaction for firms", *Marketing Science*, 12: 125–143
- Anderson, E. W., Fornell, C., Lehmann, D. R. (1994), „Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden", *Journal of Marketing*, 58(3): 53–66
- Berger, P. D., Nasr, N. I. (1999), „Customer lifetime value: Marketing models and applications", *Journal of Interactive Marketing*, 12: 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*, 36: 171–86
- Bursk, E. C. (1966), „View Your Customers as Investments", *Harvard Business Review*, 43 (May–June): 91–94
- Danaher, P. J., Rust, R. T. (1996), „Indirect marketing benefits from service quality", *Quality Management Journal*, 3(2): 63–88
- Dixit, A. K. and 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*, 3(4), (reprinted 1997, 11(4), 6–13)
- Evans, G. (2002), „Measuring and managing customer value", *Work Study*, 51(3): 134–139
- Gupta, S., Lehmann, D. R., Stuart, J. A. (2004), „Valuing Customers", *Journal of Marketing Research*, 41 (February): 7–18
- Haenlein, M., Kaplan, A., Schoder, D. (2006), „Valuing the Real Option of Abandoning Unprofitable Customers When Calculating Customer Lifetime Value", *Journal of Marketing*, 70(3): 5–20
- Hogan, J. E. (2001), „Expected Relationship Value – A construct, a methodology for measurement, and a modelling technique", *Industrial Marketing Management*, 30: 339–51
- Hogan, J. and Hibbard, J. (2002), *A real options-based model of customer-seller relationships*, Working Paper 01–17, Boston University, Boston, MA
- Kujamäki, I. (2007), *Assessment of customer profitability in a multinational paper company*, Helsinki University of Technology, Department of Engineering Physics and Mathematics
- Jackson, B. B. (1985), *Winning and Keeping Industrial Customers*, Lexington Books, Lexington, MA
- Jacobs, F., Johnston, W., Kotchetova, N. (2001), „Customer profitability prospective vs. retrospective approaches in a business-to-business setting", *Industrial Marketing Management*, 30: 353–63
- Jain, D., Singh, S. S. (2002), „Customer lifetime value research in marketing: A review and future directions", *Journal of Interactive Marketing*, 16: 34–46
- Kogut, B. & Kulatilaka, N. (1994), „Options thinking and platform investments: Investing in opportunity", *California Management Review*, 36: 52–71
- Kotler, P. (1974), „Marketing during Periods of Shortage", *Journal of Marketing*, 38 (July), 20–29
- 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*, 101: 707–27
- Mulhern, F. (1999), „Customer profitability analysis: Measurement, concentration, and research directions", *Journal of Interactive Marketing*, 13(1): 25–40
- Reichheld, F. and Sasser, W. (1990), „Zero defections: Quality comes to services", *Harvard Business Review*, 68: 105–11
- Rese, M., Roemer, E. (2004), „Managing Commitments and Flexibility by Real Options", *Industrial Marketing Management*, 33(6): 501–12
- Roemer, E. (2005), „View your customers as real options", Bradford University School of Management, Marketing Group, Working Paper
- Rust, R. T., Lemon, K. N. and Zeithaml, V. A. (2004), „Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy", *Journal of Marketing*, 68(1): 109–127
- Ryals, L. (2003), „Making customers pay: measuring and managing customer risk and returns", *Journal of Strategic Marketing*, 11: 165–75
- Rygielski, C., Wang, J., Yen, D. (2002), „Data mining techniques for customer relationship management", *Technology in Society*, 24(4): 483–502
- Sewell, C., Brown, P. B. (1990), *Customers for Life*, Doubleday, New York
- 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*, 37(1): 102–12
- Smit, H. T. J. and Trigeorgis, L. (2004), *Strategic Investment: Real Options and Games*, Princeton University Press, Princeton, NJ
- Triantis, A., Borison, A. (2001), „Real Options: State of the Practice", *Journal of Applied Corporate Finance*, 14(2): 8–24
- Triantis, A. J. (2000), „Real options and corporate risk management", *Journal of Applied Corporate Finance*, 13(2): 64–73
- Trigeorgis, L. (1996), *Real Options, Managerial Flexibility and Strategy in Resource Allocation*, MIT Press, Cambridge, MA
- Uлага, W. (2001), „Customer value in business markets", *Industrial Marketing Management*, 30: 315–9
- Zolkiewski, J., Turnbull, P. (2002), „Do relationship portfolios and networks provide the key to successful relationship management?", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17: 575–97

*Csapi Vivien tanársegéd*  
*PTE KTK GTI*  
*csapiv@kttk.pte.hu*

## **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.

*Vivien Csapi*