



mgr Przemysław Tomczyk
Zakład Wartości Klienta
Instytut Zarządzania Wartością
Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie

ZARZĄDZANIE WARTOŚCIĄ KLIENTA A WYNIKI EKONOMICZNE PRZEDSIĘBIORSTWA

Koncepcja rozprawy doktorskiej
Promotor: prof. dr hab. Andrzej Herman

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Warszawa 2012

Spis treści

1. Uzasadnienie wyboru tematu	3
2. Przegląd literatury	4
3. Przedmiot badania, problem badawczy i cel dysertacji	7
4. Teza i hipotezy	8
5. Uzasadnienie wyboru branży i metody badawcze	10
6. Przewidywane wyniki badań	13
7. Plan dysertacji	14
8. Przegląd treści	15
9. Bibliografia.....	16
10. Netografia.....	24

1. Uzasadnienie wyboru tematu

Przedsiębiorstwo konkuruje na wielu rynkach (rynek kapitału, pracowników, klientów, dostawców). We współczesnej gospodarce coraz większego znaczenia nabiera rywalizacja na rynku klientów¹. Wynika to z faktu rosnącej presji konkurencyjnej oraz rozwoju technik informatycznych, umożliwiających gromadzenie, przetwarzanie i wykorzystywanie informacji o kliencie. W branżach, które znajdują się w trzeciej fazie życia produktu (nasylenie rynku), zauważalna jest zmiana strategii biznesowej, polegająca na zmianie sposobu zarządzania marketingowego. Koncentracja na procesach zarządczych opartych o produkt jest zastępowana koncentracją na procesach opartych o relacje z klientem². Zmiana ta wymaga zastosowania odpowiednich działań marketingowych. Działania te są zdefiniowane w ramach ogólnej koncepcji marketingowej zwanej marketingiem relacji. Istotą tej koncepcji jest przesunięcie punktu ciężkości z realizacji poszczególnych transakcji z klientem na rzecz budowania trwałych relacji z klientem w celu jego utrzymania w długim okresie³. Koncepcję tę cechuje jednak istotny mankament, a mianowicie z reguły nieuwzględnienia się w niej wartości tej relacji dla przedsiębiorstwa⁴. Nie określając precyzyjnie tej wartości i jej determinant, nie można mówić o skutecznym jej maksymalizowaniu. Ten mankament redukuje koncepcja zarządzania wartością klienta.

Wartość klienta to bieżąca wartość wyrażonych w pieniądzu, przyszłych korzyści netto wynikających z relacji z klientem⁵. Przez **zarządzanie wartością klienta** należy rozumieć kompozycję działań polegających na pomiarze i maksymalizacji tej wartości, realizowanych z wykorzystaniem wiedzy o kliencie⁶.

Coraz więcej przedsiębiorstw działających w Polsce stosuje elementy koncepcji zarządzania wartością klienta⁷. Występuje jednak brak systemowego podejścia do wykorzystania tej koncepcji, a także implementacji odpowiednich metod pomiaru wyników jej stosowania. Wobec opisanych wyżej tendencji rynkowych, koncepcja zarządzania wartością klienta, jako narzędzie kreowania i utrzymywania zyskowych, długookresowych relacji z klientem, powinna podlegać wnikliwej analizie. Dzięki tej analizie będzie możliwa odpowiedź na pytanie, czy stosowanie zarządzania wartością klienta jest dla przedsiębiorstwa korzystne.

W światowym dorobku naukowym istnieją opracowania poświęcone problematyce relacji między wartością klienta a wskaźnikami rynkowymi i wartością przedsiębiorstwa⁸. Problem ten

¹Dobiegała-Korona B., *Klient kapitałem przedsiębiorstwa*, [w:] Dobiegała-Korona B., Herman A., (red.) *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa, 2006, s. 85.

² Na podstawie rozmów przeprowadzonych w branży telekomunikacyjnej, branży wydawniczej, branży dostawców oprogramowania biznesowego oraz w bankowości. Zob. także Dobiegała-Korona B., *Wycena klienta*, M. Panfil, Szablewski A., *Wycena przedsiębiorstwa. Od teorii do praktyki*, Poltext, Warszawa 2011, s. 522.

³Sagan A., *Marketing relacyjny*, <http://www.statsoft.pl/czytelnia/marketing/relacyjny.pdf> [dostęp 29.02.2012]. Podobnie istota marketingu relacji jest przedstawiona w szeregu definicji zaprezentowanych przez J. Otto – zob. J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 40 i n.

⁴Inaczej zob. M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne, *Relationship Marketing. Creating Shareholder Value*, Elsevier Ltd, Oxford, 2002.

⁵Doligalski T., *Wartość a rentowność klienta*, [w:] Dobiegała-Korona B., Doligalski T., *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, Poltext, 2010, s. 78.

⁶Zob. Dobiegała-Korona B., Tomczyk P., *Praktyczne wykorzystanie koncepcji zarządzania wartością klienta (studium przypadku IBM)*, Handel Wewnętrzny, listopad-grudzień 2011, s. 5.

⁷ Na podstawie rozmów przeprowadzonych w branży telekomunikacyjnej, branży wydawniczej, branży dostawców oprogramowania biznesowego oraz w bankowości.

⁸Zob. m. in.: Bauer M., Hammerschmidt M., Braehler M., *The Customer Lifetime Value Concept and its Contribution to Corporate Valuation*, w: *Yearbook of Marketing and Consumer Research* 2003, No.1; Bauer M., Hammerschmidt M., *Customer-based corporate valuation. Integrating the concepts of customer equity and shareholder value*, *Management Decision* 2005, Vol. 43 No. 3; Berger P., Nasr N., *Customer Lifetime Value: Marketing*

najczęściej jest badany w konwencji studium przypadku bądź w konwencji teoretycznej. Badania prowadzone w konwencji studium przypadku polegają na pomiarze wartości klienta (portfela klientów) przedsiębiorstwa i zestawieniu zmian tej wartości w czasie z wybranymi wskaźnikami rynkowymi (głównie kapitalizacją rynkową). Na tej podstawie wykazano, że dla pojedynczych przedsiębiorstw istnieją zależności między tymi zmiennymi. Z kolei w pracach teoretycznych kładzie się nacisk na analizę formuł pomiaru wartości klienta w odniesieniu do formuł opisujących wartość przedsiębiorstwa. **Zauważalny jest brak opracowań odnoszących zarządzanie wartością klienta, jako kompozycję działań marketingowych do wyników przedsiębiorstwa.** Stworzenie modelu koncepcyjnego ilustrującego te zależności, a następnie przetestowanie go w badaniu empirycznym i wyciągnięcie wniosków, może zatem stanowić oryginalny wkład do nauki.

2. Przegląd literatury

Problematyka zarządzania wartością klienta prezentowana jest w czterech zasadniczych typach prac. Typy te to 1) publikacje przekrojowe, 2) studia przypadku zarządzania wartością klienta, 3) studia przypadku dotyczące relacji wartości klienta do wartości dla akcjonariuszy, oraz 4) prace teoretyczne dotyczące budowy formuł pomiaru wartości klienta. Część publikacji zawiera elementy należące do więcej niż jednego typu.

Publikacje przekrojowe stanowią najczęściej kompleksową prezentację koncepcji. Niekiedy dotyczą poszczególnych jej elementów takich jak pomiar czy maksymalizacja wartości klienta. Ich autorzy nie ograniczają się z reguły do analizy jednego czy kilku przedsiębiorstw. Analiza najczęściej ma charakter ogólny. Prace te z reguły wzbogacone są licznymi przykładami i studiami przypadków, pokazującymi elastyczność koncepcji i jej możliwości aplikacyjne. Autorzy publikujący w tej formie to m. in. R. Blattberg, G. Getz, J. Thomas⁹, R. Rust, K. Lemon, V. Zeithaml, D. Narayandas¹⁰, B. Dobiała-Korona¹¹, T. Doligalski¹², V. Kumar¹³, Villanueva, D. Hanssens¹⁴ i in.

Models and Applications, Journal of Interactive Marketing, 12 17-30 (Winter 1998).; Gupta S., Lehmann D., *Customers as Assets*, Journal of Interactive Marketing, Vol. 17, No. 1, Winter 2003;

Gupta S., Lehmann D., *Managing Customers as Investments*, Wharton School Publishing, 2005;

Gupta S., Lehmann D., Stuart J., *Valuing Customers*, Journal of Marketing Research, pp. 7-18, February 2004.; Kumar V., Shah D., *Expanding the Role of Marketing: From Customer Equity to market Capitalization*, Journal of Marketing, Vol. 73 (November 2009), 119-136.

⁹Blattberg R., Getz G., Thomas J., *Klient jako kapitał*, MT Biznes, Konstancin-Jeziorna 2004.

¹⁰Rust R., Lemon K., Narayandas D., *Customer Equity Management*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2005, s. 23; Rust R., Zeithaml V., Lemon K., *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*, New York, The Free Press, 2000

¹¹Dobiała-Korona B., *Wycena klienta*, M. Panfil, A. Szablewski, *Wycena przedsiębiorstwa. Od teorii do praktyki*, Poltext, Warszawa 2011; Dobiała-Korona B., *Istota i pomiar wartości klienta*, [w:] Dobiała-Korona B., Doligalski T., *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, Poltext, 2010, s. 21-44; Dobiała-Korona B., *Klient kapitałem przedsiębiorstwa*, [w:] Dobiała-Korona B., Herman A., (red.) *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa, 2006; Dobiała-Korona B., *Wartość klienta*, [w:] M. Panfil, A. Szablewski, *Metody wyceny spółki. Perspektywa klienta i inwestora*, Poltext, Warszawa 2006; Dobiała-Korona B., *Challenges of Customer Equity Management*, [w:] Herman A., Szablewski A., (red.), *Value Creation In Era of Service Economy*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2008; Dobiała-Korona B., *Orientacja na wartość klienta* [w:] Dobiała-Korona B., Doligalski T., *Zarządzanie wartością klienta w przedsiębiorstwach w Polsce*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2011; Dobiała-Korona B., *Zarządzanie wartością klienta*, [w:] Grudzewski W., Hejduk J., (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2000.

¹²Doligalski T., *Wartość a rentowność klienta*, [w:] Dobiała-Korona B., Doligalski T., *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, Poltext, 2010.

¹³Kumar V., *Zarządzanie wartością klienta*, Wydawnictwa profesjonalne PWN, Warszawa 2010.

Studia przypadków zarządzania wartością klienta to najczęściej prezentowana forma analizy i zarazem najpopularniejsza metoda badawcza w tym zakresie. Pozwala ona na uwzględnienie indywidualnych uwarunkowań panujących w badanym przedsiębiorstwie. Znajomość tych uwarunkowań umożliwia z kolei uszczegółowienie istniejących, ogólnych formuł pomiaru wartości klienta i dopasowanie równie ogólnych strategii jej maksymalizacji do warunków panujących w przedsiębiorstwie. Autorzy publikujący w tej formie to m. in. R. Blattberg, J. Deighton¹⁵, S. Gupta, D. Lehmann¹⁶, V. Kumar¹⁷, W. Reinartz¹⁸, R. Venkatesan¹⁹, P. Berger, N. Nasr²⁰, T. Keane, P. Wang²¹, R. Dwyer²², L. Ryals²³, B. Libai, D. Narayandas²⁴, P. Pfeifer, M. Haskins, R. Conroy²⁵, A. Persson²⁶ i in.

Studia przypadku dotyczące relacji wartości klienta do wartości dla akcjonariuszy to badania, których autorzy poszukują zależności między wartością klienta a wartością dla akcjonariuszy. Badania te najczęściej mają charakter analiz empirycznych bądź symulacji teoretycznych. Zakres przedmiotowy analiz empirycznych jest ograniczony do jednego bądź kilku przedsiębiorstw. Badania empiryczne w tym zakresie prowadzili m. in. V. Kumar, D. Shah²⁷, G. Ramani²⁸, S. Gupta, D. Lehmann²⁹, C. Chang³⁰, T. Wiesel, B. Skiera³¹, i in. Do najczęściej cytowanych badań teoretycznych z tego zakresu (wg wyszukiwarki Google Scholar na dzień 12.10.2012) należą prace H. Bauera i M. Hammerschmidta³² oraz H. Stahla, K. Matzlera, H. Hinterhubera³³.

¹⁴Villanueva J., Hanssens D., *Customer Equity: Measurement, Management and Research Opportunities*, "Foundations and Trends In Marketing", Vol. 1, No 1 (2007), pp. 1-95.

¹⁵Zob. np. Blattberg R., Deighton J., *Manage Marketing by Customer Equity Test*, *Harvard Business Review*, July-August 1996, 136-144.

¹⁶Zob. np. Gupta S, Lehmann D., *Customers as Assets*, "Journal of Interactive Marketing", nr 17 (1); Gupta S., Lehmann D., Stuart J., *Valuing Customers*, "Journal of Marketing Research", pp. 7-18, February 2004.

¹⁷Zob. np. Kumar V., Rajan B., *Profitable Customer Management: Measuring and Maximizing Customer Lifetime Value*, "Management Accounting Quarterly, Spring 2010, Vol. 9, No 3, s. 8.

¹⁸Reinartz W, Kumar V., *The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration*, "Journal of Marketing" 2003, 67 (1), 77-99

¹⁹Zob. np. Kumar V., Venkatesan R., Beckmann D., *Implementing Profitability Through a Customer Lifetime Value Management Framework*, "GfK Marketing Intelligence Review", 02/2009, 33-43.

²⁰Berger P., Nasr N., *Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications*, pp. 17-30.

²¹Keane T., Wang P., *Applications for the Lifetime Value Model in Modern Newspaper Publishing*, "Journal of Direct Marketing", Vo. 9, No 2 (Spring 1995), 59-66

²²Dwyer F., *Customer Lifetime Valuation to Support Marketing Decision Making*, *Journal of Direct Marketing*, 1989, 8(2), 73-81

²³Zob. m. in. Ryals L., *Making Customer Relationship Management Work: The Measurement and Profitable Management of Customer Relationship*, "Journal of Marketing", Vol. 69 (October 2005), pp. 252-261; Persson A., Ryals L., *Customer Assets and Customer Equity: Management and Measurement Issues*, "Marketing Theory", 2010, 10:417, pp. 417-436

²⁴Libai B., Narayandas D., Humby C., *Toward an Individual Customer Profitability Model*, "Journal of Service Research", Aug 2002, 5,1, 69-76.

²⁵Pfeifer P, Haskins M., Conroy R., *Customer Lifetime Value, Customer Profitability and the Treatment of Acquisition Spending*, "Journal of Marketing Issues", Vol. XVII Number 1, Spring 2005, pp. 11-25.

²⁶Persson A., Ryals L., *Customer Assets and Customer Equity: Management and Measurement Issues*, "Marketing Theory", 2010, 10:417, pp. 417-436

²⁷Kumar V., Shah D., *Expanding the Role of Marketing: From Customer Equity to market Capitalization*, *Journal of Marketing*, Vol. 73 (November 2009), 119-136.

²⁸Kumar V., Ramani G., Bohling T., *Customer Lifetime Value Approaches and Best Practice Applications*, "Journal of Interactive Marketing", Summer 2004; pp 61-72

²⁹Gupta S, Lehmann D., *Customers as Assets*, "Journal of Interactive Marketing", nr 17 (1); Gupta S., Lehmann D., Stuart J., *Valuing Customers*, "Journal of Marketing Research", pp. 7-18, February 2004;

³⁰Smith M., Chang Ch., *The Impact of Customer-Related Strategies on Shareholder Value: Evidence from Taiwan*, *Asian Review of Accounting*, Vol. 17, No. 3, 2009, pp. 247-268.

³¹Zob m. in. Wiesel T, Skiera B, Villanueva J, *Customer Equity: An Integral Part of Financial Reporting*, *Journal of Marketing*, Vol. 72, (March 2008), 1-14

³²Bauer M., Hammerschmidt M., Braehler M., *The Customer Lifetime Value Concept and its Contribution to Corporate Valuation*, w: *Yearbook of Marketing and Consumer Research* 2003, No.1;

Prace teoretyczne dotyczące budowy formuł pomiaru wartości klienta występują stosunkowo rzadko. Oprócz wymienionych w kontekście pomiaru wartości przedsiębiorstwa prac H. Bauera i M. Hammerschmidta, można wymienić jeszcze prace X. Dreze i A. Bonfrer³⁴, P. Carpentera³⁵ oraz W. Ching i in³⁶.

Na podstawie powyższej analizy potwierdzono niemal zupełny **brak opracowań, w których podejmowany jest temat relacji zarządzania wartością klienta, jako kompozycji działań marketingowych, do wyników przedsiębiorstwa**. Wyjątkiem są tu badania M. Bruhna, D. Georgi oraz K. Hadwicha³⁷, a także badania prowadzone pod kierunkiem B. Dobiegały-Korony³⁸. Należy zaznaczyć, że badania M. Bruhna, D. Georgi oraz K. Hadwicha odnoszą się do bliżej niezdefiniowanych rezultatów ogólnych, a badania prowadzone pod kierunkiem B. Dobiegały-Korony odnoszą się do sposobu liczenia wyniku finansowego.

Zatem, wobec luki badawczej w zakresie relacji zarządzania wartością klienta do wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa, w dysertacji zostanie wykorzystana metodologia opracowana na potrzeby badania relacji innych koncepcji zarządzania marketingiem zorientowanych na klienta, do wyników przedsiębiorstwa. Koncepcje te to orientacja marketingowa i marketing relacji. W pracach tych podejmowany jest problem relacji między kompozycją działań składającą się na daną koncepcję zarządczą (odpowiednio – orientację marketingową i marketing relacji) a wynikami przedsiębiorstwa. Identyfikacja działań a następnie ich odniesienie do wyników przedsiębiorstwa umożliwi odpowiedź na pytanie o to, **czy stosowanie danej koncepcji sprzyja osiągnięciu lepszych wyników**. W dysertacji zostanie zastosowana metodologia wykorzystana w pracach B. Jaworski i A. Kohli³⁹, J. Narver i S. Slater⁴⁰, M. Akroush, S. Dahiyat, H. Gharaibeh, B. Abu-Lail⁴¹, N. Morgan, D. Vorhiesi, Ch. Mason⁴², G. Ramani, V. Kumar i in⁴³, S. Ismail, B. Alsadi⁴⁴.

Bauer M., Hammerschmidt M., *Customer-based corporate valuation. Integrating the concepts of customer equity and shareholder value*, *Management Decision* 2005, Vol. 43 No. 3

³³ Stahl H., Matzler K., Hinterhuber H., Linking Customer Lifetime Value to Shareholder Value, "Industrial Marketing Management" 32 (2003) 267-279.

³⁴ Dreze X., Bonfrer A., *Moving from Customer Lifetime Value to Customer Equity*, *Quantitative Marketing and Economics* (2001) 7:pp. 289-320.

³⁵ Carpenter P., *Customer Lifetime Value. Do the Math!*, "Marketing Computers" (January 1995), Vol. 15, Issue 1.

³⁶ Ching W., Ng M., Wong K., Altman E., *Customer Lifetime Value: Stochastic Optimization Approach*, "The Journal of the Operational Research Society", Vol. 55, No. 8 (Aug., 2004), pp. 860-868

³⁷ Bruhn M., Georgi D., Handwich K., *Customer Equity Management as Formative Second-order Construct*, "Journal of Business Research" (2008), s. 1-10.

³⁸ Dobiegała-Korona B., Doligalski T., *Zarządzanie wartością klienta w przedsiębiorstwach w Polsce*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2011

³⁹ Jaworski B., Kohli A., *Market orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications*, "Journal of Marketing", Vol. 54 (April 1990), pp. 1-18; Jaworski B., Kohli A., *Market Orientation: Antecedents and Consequences*, "Journal of Marketing", Vol. 57 (July 1993), 53-70.

⁴⁰ Narver J., Slater S., *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*, "Journal of Marketing", (October 1990); 54, 4, 20-35; Slater S., Narver J., *The Positive Effect of a market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication*, "Journal of Business Research", 48 (2000), 69-73.

⁴¹ Akroush M., Dahiyat S., Gharaibeh H., Abu-Lail B., *Customer Relationship Management Implementation. An Investigation of a Scale's Generalizability and its Relationship with Business Performance in a Developing Country Context*, "International Journal of Commerce and Management", Vol. 21 No. 2, 2011, 158-191

⁴² Morgan N., Vorhies D., i Mason Ch., *Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance*, "Strategic Management Journal", 30 (2009), 909-920.

⁴³ Ramani G., Kumar V., *Interaction Orientation and Firm Performance*, "Journal of Marketing", Vol. 72 (January 2008), 27-45

⁴⁴ Ismail S., Alsadi B., *Relationship marketing and Organizational Performance Indicators*, "European Journal of Social Sciences", Vol. 12, No. 4 (2010), s. 545-557

W dysertacji zostaną wykorzystane także opracowania, w których zaprezentowano typologie działań marketingowych zorientowanych na klienta, bez odniesienia ich do wyników przedsiębiorstwa. Typologie takie stworzyli P. Berger i in⁴⁵. oraz D. Bell i in⁴⁶. Przyjęta przez tych autorów oraz przez wspomnianych wyżej M. Bruhna, D. Georgi oraz K. Hadwicha metoda identyfikacji działań związanych z klientem, posłuży za techniczną podstawę operacjonalizacji koncepcji zarządzania wartością klienta.

3. Przedmiot badania, problem badawczy i cel dysertacji

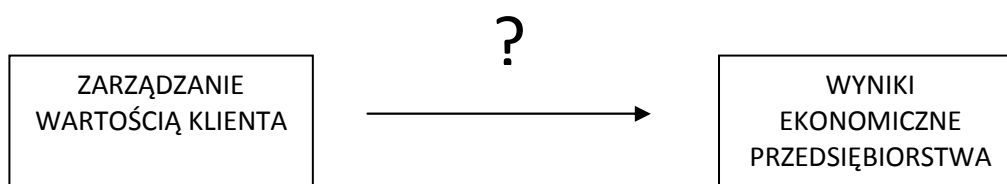
Celem dysertacji jest identyfikacja zależności między zarządzaniem wartością klienta a wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstwa

Przedmiot badania stanowi relacja zarządzania wartością klienta, jako kompozycji działań marketingowych, do wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa.

Problem badawczy wyraża się w pytaniu: czy istnieje zależność między zarządzaniem wartością klienta a wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstwa?

Graficzną prezentację problemu badawczego przedstawiono na schemacie.

Rysunek 1. Ogólny model koncepcyjny



⁴⁵ Berger P., Bolton R., Bowman D., Briggs E., Kumar V., Parasuraman A., Terry C., *Marketing Actions and Value of Customer Assets: A Framework for Customer Assets Management*, *Journal of Service Research*, 5 2002, 39-54.

⁴⁶ Bell D., Deighton J., Reinartz W., Rust R., Swartz G., *Seven Barriers to Customer Equity Management*, "Journal of Service Research", Volume 5, No. 1, August 2002, 77-86.

4. Teza i hipotezy

Teza: istnieje zależność między zarządzaniem wartością klienta a wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstwa

H1: istnieje zależność między tworzeniem wiedzy o kliencie a wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstwa

H2: istnieje zależność między pomiarem wartości klienta a wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstwa

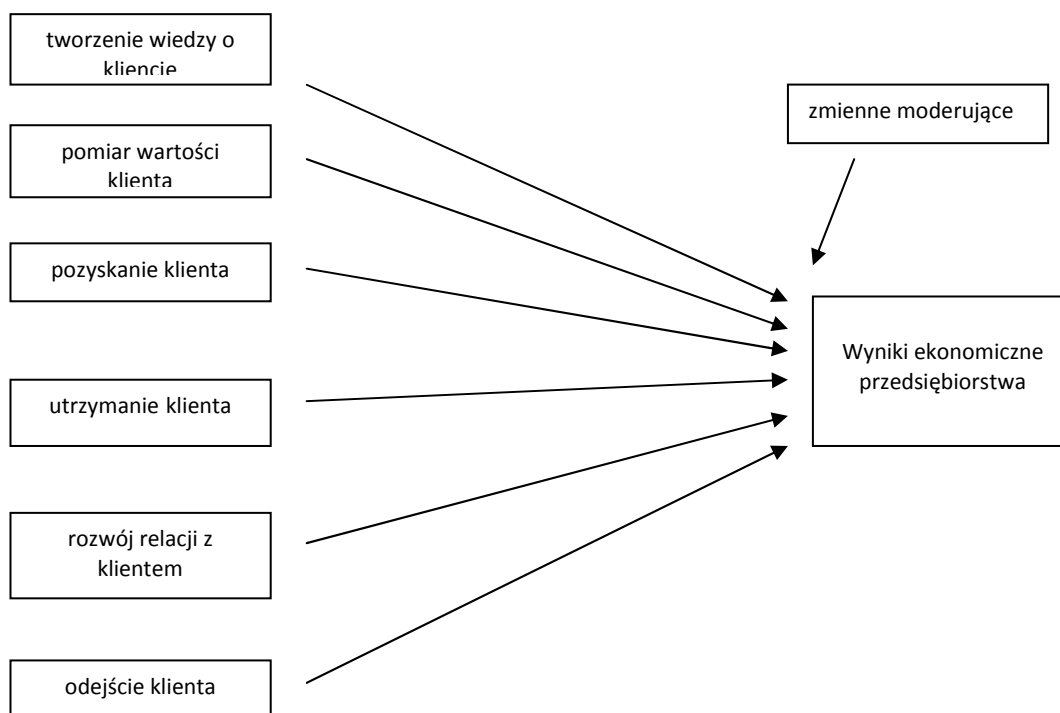
H3: istnieje zależność między zarządzaniem pozyskaniem klienta a wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstwa

H4: istnieje zależność między zarządzaniem utrzymaniem klienta a wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstwa

H5: istnieje zależność między zarządzaniem rozwojem relacji z klientem a wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstwa

H6: istnieje zależność między zarządzaniem odejściem klienta a wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstwa

Rysunek 2. Szczegółowy model koncepcyjny



źródło: opracowanie własne

W oparciu o analizę teorii wyodrębniono sześć elementów składowych koncepcji zarządzania wartością klienta. Elementy te to **pomiar wartości klienta, tworzenie wiedzy o kliencie, zarządzanie pozyskaniem klienta, zarządzaniem utrzymaniem klienta, zarządzanie rozwojem relacji z klientem, zarządzanie odejściem klienta**. Elementy te są spójne z definicją zarządzania wartością klienta, przytoczoną w uzasadnieniu wyboru tematu. Pomiar wartości klienta jest w modelu ujęty wprost, natomiast maksymalizacja wartości klienta jest zoperacjonalizowana w postaci czterech elementów (zarządzanie pozyskaniem klienta, zarządzaniem utrzymaniem klienta, zarządzanie rozwojem relacji z klientem, zarządzanie odejściem klienta). Na każdym z tych etapów jest wykorzystywana wiedza o kliencie. Dodatkowo w modelu ujęto element jej tworzenia.

Pomiar wartości klienta to proces wyceny bieżącej wartości przyszłych korzyści netto wnoszonych do przedsiębiorstwa przez klienta i wynikających z relacji z nim⁴⁷.

Tworzenie wiedzy o kliencie to kluczowy element procesu zarządzania wiedzą o kliencie⁴⁸. Jego istotą jest gromadzenie wiedzy w sposób zaplanowany, zorganizowany i ustrukturyzowany⁴⁹.

Przez **pozyskanie klienta** należy rozumieć ogół działań przedsiębiorstwa zmierzających do zawarcia transakcji z danym klientem, jako optymalnym z perspektywy budowania z nim długookresowych, zyskowych relacji⁵⁰.

Utrzymanie klienta to ogół działań przedsiębiorstwa prowadzących do realizacji ponownego zakupu przez klienta w określonym czasie⁵¹.

Zarządzanie **rozwojem klienta** to ogół działań przedsiębiorstwa, których celem jest wzrost wartości pozyskanego klienta poprzez sprzedaż dodatkową i działania z nią związane⁵².

Zarządzanie **odejściem klienta** to ogół działań przedsiębiorstwa związanych z utrzymaniem w przedsiębiorstwie wartościowych klientów przy jednoczesnym zachowaniu bądź podniesieniu ich wartości⁵³.

W oparciu o analizę teorii wyodrębniono cztery wskaźniki ekonomiczne, stanowiące operacjonalizację wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa. Wskaźniki te to **rentowność klienta, wartość klienta, przychody netto ze sprzedaży oraz zysk/strata netto**.

Rentowność klienta (ang. *Customer Profitability*) to różnica między marżą brutto i kosztami klienta (inaczej, jest to marża na kliencie)⁵⁴. Innymi słowy, jest to wartość netto korzyści, otrzymanych przez przedsiębiorstwo od klienta w przeszłości. **Wartość klienta** (ang. *Customer Lifetime Value-CLV*) to bieżąca wartość wyrażonych w pieniądzu przyszłych korzyści netto

⁴⁷W oparciu o definicję wartości klienta, zob. „Wprowadzenie”.

⁴⁸Zob. Sobolewska S., *Model zarządzania wiedzą o kliencie*, [w:] Dobiegała-Korona B., Doligalski T., *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, Poltext, 2010, s. 146.

⁴⁹Na temat tworzenia wiedzy o kliencie zob.: Sobolewska S., *Model zarządzania wiedzą...* s. 146-149.

⁵⁰Definicja własna na podstawie Blattberg, G. Getz, J. Thomas, *Klient jako...*, s. 70-72; V Kumar, *Zarządzanie...*s, 166-168.

⁵¹R. Blattberg, G. Getz, J. Thomas, *Klient jako...*, s. 117.

⁵²Tamże, s. 153-156.

⁵³Definicja własna na podstawie V Kumar, *Zarządzanie...*s, 166-168.

⁵⁴Rybarczyk K., *Wycena przedsiębiorstwa metodą DCF z wykorzystaniem rachunku rentowności klientów*, [w:] Panfil M., Szablewski A., (red.), *Wycena przedsiębiorstwa. Od teorii do praktyki*, Poltext, Warszawa 2011, s. 555.

wynikających z relacji z klientem⁵⁵. Należy podkreślić, że pojęcie rentowności klienta odnosi się do przeszłości, a pojęcie wartości klienta – do przyszłości⁵⁶. Zarówno rentowność, jak i wartość klienta zostaną ujęte jako wartości przeciętne dla całego portfela klientów. **Przychody netto ze sprzedaży** (ang. *Net Income*) to przychody ze sprzedaży produktów i usług związanych z realizacją statutowych działań przedsiębiorstwa⁵⁷. Przez **zysk (stratę) netto** (ang. *Net Profit/Loss*) należy rozumieć wynik finansowy netto⁵⁸. Ze względu na brak możliwości pozyskania obiektywnych danych dotyczących powyższych wartości, badaniu będą podlegały deklaracje respondentów.

Wybór wskaźników odnoszących się bezpośrednio do klienta (rentowność klienta i wartość klienta) jest determinowany chęcią identyfikacji zależności między zarządzaniem wartością klienta a wynikami dotyczącymi bezpośrednio klienta, zarówno w ujęciu przeszłych (rentowność) jak i przyszłych (wartość) strumieni wartości wyrażonych w pieniądzu. Podejście to uwzględnia zarówno przychody, jak i koszty relacji z klientem. Planowanie i realizacja działań w ramach długiego horyzontu czasowego wraz z uwzględnieniem przyszłych przychodów i kosztów relacji to kluczowe cechy zarządzania wartością klienta.

Wybór przychodów ze sprzedaży netto jest związany ze specyfiką wybranej branży (branża ubezpieczeniowa – pośrednicy ubezpieczeniowi). Kluczowym miernikiem opisującym wyniki pośrednika ubezpieczeniowego jest wysokość prowizji. Prowizja ta jest pochodną wartości sprzedanej przez agenta oferty i stanowi dla niego przychód ze sprzedaży.

Wybór zysku (straty) netto, jako wskaźnika finansowego wynika z chęci odniesienia się do najbardziej ogólnej i uniwersalnej miary wyników przedsiębiorstwa.

Analiza zostanie przeprowadzona także z wykorzystaniem innych zmiennych, mogących mieć wpływ na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa (zmienne moderujące). Zmienne te to: liczba obsługiwanych klientów, staż pracy jako pośrednika, wiek, płeć, siła przetargowa klientów, zdarzenia nadzwyczajne, rodzaj obsługiwanych klientów, reputacja pośrednika, wysokość planów sprzedażowych pośrednika, wysokość prowizji za najczęściej sprzedawane ubezpieczenia.

5. Uzasadnienie wyboru branży i metody badawcze

Weryfikacja hipotez odbędzie się w oparciu o badania empiryczne prowadzone w branży ubezpieczeniowej. Respondentami będą pośrednicy ubezpieczeniowi⁵⁹, a badaniem zostanie objęta ich działalność w zakresie zarządzania wartością klienta oraz uzyskiwane wyniki.

⁵⁵ Doligalski T., *Wartość a rentowność klienta*, [w:] Dobiegała-Korona B., Doligalski T., *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, Poltext, 2010, s. 78.

⁵⁶ Holm M., Kumar V., Rohde C., *Managing Customer Profitability in Complex Environments: an Interdisciplinary Contingency Framework*, "Journal of The Academy of Marketing Science", 2012, 40: 387-401.

⁵⁷ Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 92

⁵⁸ Tamże, s. 112.

⁵⁹ Pośrednicy ubezpieczeniowi dzielą się na agentów i osoby wykonujące czynności agencyjne. Agenci ubezpieczeniowi zobowiązani są do prowadzenia działalności gospodarczej (Zob. art. 5 ustawy o pośrednictwie ubezpieczeniowym, Dz. U. 2003.124.1154). W tej sytuacji mogą być traktowani jako mikroprzedsiębiorstwa. Osoby wykonujące czynności agencyjne nie są zobligowane do prowadzenia działalności gospodarczej, lecz wykonują te same czynności co agenci i są analogicznie

Wybór branży jako obiektu badania stanowi jeden z kluczowych problemów dysertacji. W literaturze istnieje szereg badań, których autorzy wykazali istnienie zależności między kompozycją działań marketingowych a wynikami przedsiębiorstwa⁶⁰. Badania te prowadzono głównie w oparciu o próby przedsiębiorstw figurujących na ogólnie dostępnych listach (np. *Fortune 500*), a także przedsiębiorstwa stowarzyszone w organizacjach (np. *American Marketing Association-AMA*) czy wybrane według innego klucza (np. menedżerowie obecni na danym spotkaniu bądź menedżerowie zajmujący się daną dziedziną). Rzadko w literaturze występują badania prowadzone w ramach jednej bądź dwóch branż⁶¹.

Istnieje szereg korzyści naukowych wynikających z prowadzenia badań w jednej branży. Badania takie umożliwiają uwzględnienie szczególnego kontekstu branży, dzięki czemu badanie ma charakter bardziej pogłębiony, niż miałyby w sytuacji badania różnych branż. Daje także możliwość skuteczniejszej kontroli zmiennych nieujętych w hipotezach, a mogących wpływać na wynik badania (zmienne moderujące). Umożliwia także skuteczne redukcje ich liczby. Istnieje również stosunkowo większa łatwość dokonywania uogólnień oraz ewentualnych replikacji badań. Inaczej mówiąc, warunkiem przeprowadzenia poprawnych badań dla udowodnienia postawionej tezy jest to, aby przedsiębiorstwa działały w możliwie najbardziej zbliżonych warunkach zewnętrznych. Badania prowadzone w jednej branży uprawdopodobniają zaistnienie takiej sytuacji.

Branża, w której działają agenci ubezpieczeniowi wydaje się spełniać kluczowe warunki powodzenia prowadzonych badań ilościowo-jakościowych. Jest stosunkowo liczna (na dzień 21.12.2011 w Polsce było zarejestrowanych 35.400 agentów⁶², oraz ponad 100.000 osób, wykonujących czynności agencyjne⁶³), co umożliwia prowadzenie analizy statystycznej. Istnieje ponadto szereg instytucji, dysponujących informacjami, które mogą okazać się pomocne podczas analizy branży. Te instytucje to Komisja Nadzoru Finansowego⁶⁴, Polska Izba Ubezpieczeń⁶⁵ oraz Polska Izba Pośredników Ubezpieczeniowych i Finansowych⁶⁶.

Wybór branży ubezpieczeniowej jest uzasadniony także szerokością pola badawczego. Z badań eksploracyjnych wynika, że agenci pozyskują kluczowe informacje o klientach a także optymalizują koszty związane z obsługą klientów. Wynika to z dużej konkurencji panującej wśród agentów a także ze specyfiki współpracy z zakładami ubezpieczeń. Istnieje zatem zewnętrzna presja na realizowanie odpowiednich działań w zakresie budowania długookresowych relacji z klientami na tym rynku, co zwiększa możliwości badawcze.

rozliczani. W związku z tym, zostanie w stosunku do nich zastosowane wnioskowanie przez analogię – zob. Kotarbiński T., *Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk*, Ossolineum, Warszawa 1990, s. 254-256.

⁶⁰Zob. przegląd literatury.

⁶¹Zob. np.: Akroush M., Dahiyat S., Gharaibeh H., Abu-Lail B., *Customer Relationship Management Implementation. An Investigation of a Scale's Generalizability and its Relationship with Business Performance in a Developing Country Context*, "International Journal of Commerce and Management", Vol. 21 No. 2, 2011, 158-191; ; Stöpler M., Blut M., Holzmueller H., *Market Driving and Firm Performance*, Paper submitted to 9th International Marketing Trends Congress, Jan. 16-17, 2009, Paris, http://www.marketing-trends-congress.com/2009_cp/Materiali/Paper/Fr/Blut_Stolper_Holzmueller.pdf [dostęp: 01.08.2011]

⁶² http://www.knf.gov.pl/opracowania/rynek_ubezpieczen/Dane_o_rynku/Dane_nt_posrednictwa/agenci.html. [dostęp: 24.05.2012]

⁶³ Według danych Polskiej Izby Pośredników Ubezpieczeniowych i Finansowych.

⁶⁴ <http://www.knf.gov.pl/index.html> [dostęp: 24.05.2012]

⁶⁵ <http://www.piu.org.pl/> [dostęp: 24.05.2012]

⁶⁶ <http://www.pipuif.pl/strona-glowna> [dostęp: 24.05.2012]

Badania zaprojektowano zgodnie ze strategią dedukcyjno-indukcyjną. Oznacza to, że teza i hipotezy stawiane są na podstawie analizy i syntezy literatury, a weryfikowane na podstawie badań terenowych. Przyjęta strategia determinuje układ procedury badawczej.

Procedura badawcza składa się z 5 etapów i została zaprezentowana w tabeli 1.

Tabela 1. Przebieg procesu badawczego.

Etap	Metody i techniki badawcze	Cel
1. Studia literatury	<ol style="list-style-type: none"> 1. analiza tekstu 2. synteza tekstu 3. analiza informacji statystycznej 	pozyskanie wiedzy teoretycznej, niezbędnej do sformułowania hipotez
2. Analiza branży	<ol style="list-style-type: none"> 1. analiza tekstu 2. synteza tekstu 3. analiza informacji statystycznej 4. wywiady indywidualne z przedsiębiorcami 5. wywiady indywidualne z wybranymi interesariuszami (klienci, organizacje branżowe) 6. obserwacja uczestnicząca 	uzyskanie informacji o specyfice realizacji działań marketingowych związanych z klientami
3. Eksploracyjne badanie terenowe	<ol style="list-style-type: none"> 1. wywiady indywidualne z przedstawicielami branży 	doprecyzowanie hipotez i pytań zawartych w kwestionariuszu
4. Zasadnicze badanie terenowe	<ol style="list-style-type: none"> 1. wywiad - kwestionariusz zestandaryzowany, skala Likerta. Technika – CAWI 2. analiza statystyczna 	weryfikacja hipotez
5. Ilustracyjne badanie terenowe	<ol style="list-style-type: none"> 1. studium przypadku wybranych przedsiębiorstw (wywiady indywidualne, obserwacja uczestnicząca, analiza dokumentów) 	jakościowa ilustracja zależności wykazanych na podstawie badania ilościowego (zasadniczego)

źródło: opracowanie własne

W **pierwszym etapie** zostanie pozyskana wiedza umożliwiająca operacjonalizację koncepcji zarządzania wartością klienta, wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa oraz postawienie hipotez.

Wiedza uzyskana w **drugim etapie** zostanie wykorzystana do charakterystyki branży pod kątem specyfiki zarządzania marketingiem.

Wiedza uzyskana w **trzecim etapie** pozwoli doprecyzować hipotezy pod kątem specyfiki branży. Do specyfiki tej mogą należeć zarówno szczególne zachowania klientów i przedsiębiorców na rynku ubezpieczeniowym jak i specyficzne wskaźniki pomiaru wyników osiągniętych przez przedsiębiorców.

Wiedza pozyskana w **czwartym etapie** badań umożliwi weryfikację postawionych hipotez. Weryfikacja ta umożliwi przeprowadzenie dowodu tezy na podstawie analizy współwystępowania zmiennych zawartych w hipotezach statystycznych. Na tym etapie zostanie wykorzystana metoda analizy korelacji w połączeniu z analizą regresji. Etap ten zostanie zrealizowany przy współpracy z Polską Izba Pośredników Ubezpieczeniowych i Finansowych. Badaniem zostanie objęta populacja agentów figurująca w bazie danych Izby.

W piątym etapie, zbadane zależności zostaną zilustrowane w oparciu o studia przypadku. Zostanie podjęta próba odpowiedzi na pytanie o przyczynę takiego a nie innego kształtu zależności wykazanych w etapie czwartym.

Proces badawczy w części zasadniczej (etap czwarty) opiera się głównie o metodę wywiadu kwestionariuszowego zestandaryzowanego. Metoda ta umożliwia stosunkowo skuteczne pozyskiwanie informacji w ilości odpowiedniej do prowadzenia analizy statystycznej. Wobec niechęci przedsiębiorców do udostępniania danych dotyczących klientów, jest to często jedyna metoda prowadzenia badań ilościowych⁶⁷.

Głównym zagrożeniem wynikającym ze stosowania tej metody jest niejednokrotnie fałszywe przekonanie badacza o rodzaju pozyskanej w ten sposób wiedzy. Prowadząc bowiem badanie tą metodą, nie pozyskuje się wiedzy o rzeczywistości, a jedynie opinie na jej temat. Należy jednak przyjąć, że powszechne wykorzystywanie tej metody w badaniach koncepcji i wyników działań marketingowych⁶⁸, jest pochodną trudności, związanych z niechęcią do udostępniania informacji i jako taki jest uzasadnione.

6. Przewidywane wyniki badań

Na podstawie analizy teorii można założyć stosunkowo wysokie prawdopodobieństwo pozytywnej weryfikacji hipotez odnoszących się do relacji między pomiarem wartości klienta oraz tworzeniem wiedzy o kliencie (hipotezy 1 i 2). Można bowiem przyjąć, że przedsiębiorca tworzący wiedzę o kliencie w sposób systematyczny i zorganizowany oraz dokonujący pomiaru jego wartości będzie bardziej zainteresowany przełożeniem tych wielkości na swoje wyniki ekonomiczne niż przedsiębiorca, który tego nie robi. To z kolei może sprzyjać większej koncentracji na wynikach niż w przypadku innych przedsiębiorców. Jeżeli chodzi o pozostałe hipotezy (3-6), wydaje się, że ich pozytywna weryfikacja może być utrudniona ze względu na dużą rozpiętość działań w obszarach związanych z maksymalizacją wartości klienta.

W tej sytuacji będzie można mówić o częściowym udowodnieniu postawionej tezy.

⁶⁷Zob. np. Jaworski B., Kohli A., *Marketorientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications*, "Journal of Marketing", Vol. 54 (April 1990), pp. 1-18; Narver J., Slater S., *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*, "Journal of Marketing", (October 1990); 54, 4, 20-35; Akroush M., Dahiyat S., Gharaibeh H., Abu-Lail B., *Customer Relationship Management Implementation. An Investigation of a Scale's Generalizability and its Relationship with Business Performance in a Developing Country Context*, "International Journal of Commerce and Management", Vol. 21 No. 2, 2011, 158-191; Morgan N., Vorhies D., i Mason Ch., *Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance*, "Strategic Management Journal", 30 (2009), 909-920; Ramani G., Kumar V., *Interaction Orientation and Firm Performance*, "Journal of Marketing", Vol. 72 (January 2008), 27-45

⁶⁸ Zob. przegląd literatury.

7. Plan dysertacji

Wstęp

1. Działania marketingowe i pomiar wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa

Wprowadzenie

- a) Zarządzanie wartością klienta jako kompozycja działań marketingowych
 - i. Istota zarządzania wartością klienta
 - ii. Pomiar wartości klienta
 - iii. Maksymalizacja wartości klienta
 - iv. Tworzenie wiedzy o kliencie
- b) Wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa
 - i. Istota pomiaru
 - ii. Wyniki marketingowe
 - iii. Wyniki finansowe

Podsumowanie

2. Zarządzanie wartością klienta w branży ubezpieczeniowej. Model koncepcyjny

Wprowadzenie

- a) Analiza branży
 - i. Analiza rynku ubezpieczeń
 - ii. Analiza zachowań klientów na rynku ubezpieczeń
 - iii. Specyfika funkcjonowania pośrednictwa ubezpieczeniowego
- b) Działania marketingowe a wyniki pośrednika ubezpieczeniowego
 - i. Zarządzanie wartością klienta wśród pośredników ubezpieczeniowych
 - ii. Wyniki pośrednika ubezpieczeniowego
- c) Model koncepcyjny

Podsumowanie

3. Analiza klienta a wyniki przedsiębiorstwa

Wprowadzenie

- a) Tworzenie wiedzy o kliencie a wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa
- b) Pomiar wartości klienta a wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa

Podsumowanie

4. Maksymalizacja wartości klienta a wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa

Wprowadzenie

- a) Zarządzanie pozyskaniem klienta a wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa
- b) Zarządzanie utrzymaniem klienta a wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa
- c) Zarządzanie rozwojem relacji z klientem a wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa
- d) Zarządzanie odejściem klienta a wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa

Podsumowanie

5. Wnioski

- a) Implikacje teoretyczne
- b) Implikacje praktyczne
- c) Rekomendacje dla przyszłych badań

Podsumowanie

Aneks 1

Scenariusz wywiadu indywidualnego w badaniu eksploracyjnym

Aneks 2

Kwestionariusz badania zasadniczego

Aneks 3

Studia przypadków

8. Przegląd treści

W rozdziale pierwszym koncepcja zarządzania wartością klienta zostanie zaprezentowana i zoperacjonalizowana jako kompozycja działań marketingowych. Zostanie przeprowadzona identyfikacja jej elementów w trzech głównych obszarach: pomiar wartości klienta, maksymalizacja wartości klienta oraz tworzenie wiedzy o kliencie. Zostanie omówiona także problematyka operacjonalizacji i pomiaru wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa.

W rozdziale drugim zostanie zaprezentowana specyfika wykorzystania tej koncepcji w branży ubezpieczeniowej. Zostanie przeprowadzona analiza branży oraz analiza specyfiki zastosowania w niej elementów zarządzania wartością klienta. Zostanie omówiona problematyka zależności między działaniami marketingowymi a wynikami przedsiębiorstwa w branży. Na podstawie analizy zostanie stworzony szczegółowy model koncepcyjny ilustrujący zależności między zarządzaniem wartością klienta a wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstwa. Model ten następnie zostanie przetestowany w rozdziałach trzecim i czwartym.

W rozdziale trzecim, empirycznej weryfikacji zostanie poddana zależność między analizą klienta (pomiar wartości klienta i tworzenie wiedzy o kliencie) a wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstwa. Weryfikacja będzie miała charakter analizy ilościowej.

W rozdziale czwartym, empirycznej weryfikacji zostanie poddana zależność między działaniami wchodzącymi w zakres maksymalizacji wartości klienta (pozyskanie klienta, utrzymanie klienta, rozwój relacji z klientem oraz odejście klienta) a wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstwa. Weryfikacja będzie miała charakter analizy ilościowej.

W rozdziale piątym zostaną zaprezentowane wnioski z badania oraz przetestowany model. Wnioski będą miały postać implikacji teoretycznych i praktycznych oraz rekomendacji dla przyszłych badań.

W aneksie pierwszym zostanie zaprezentowany scenariusz wywiadu indywidualnego zastosowany w badaniu eksploracyjnym oraz zostanie omówiona jego ewolucja.

W aneksie drugim zostanie zaprezentowany kwestionariusz badania zasadniczego.

W aneksie trzecim zostaną zaprezentowane studia przypadków, w których omawiana problematyka zostanie przedstawiona na przykładzie wybranych pośredników ubezpieczeniowych. Celem będzie jakościowa interpretacja zależności wykazanych w rozdziałach trzecim i czwartym.

9. Bibliografia

1. Ahmadi K., *Predicting e-customer Behaviour In B2C Relationships for CLV Models*, "International Journal of Business Research and Management", Vol. 2, 2011, 128-138
2. Ahmadi K., Taherdoost H., Fakhravar S., Jalaliyoon N., *A New Model for Evaluating Customer Lifetime Value in High Risk Markets*, 2011 International Conference on Social Science and Humanity IPEDR vol. 5 (2011)
3. Akroush M., Dahiyat S., Gharaibeh H., Abu-Lail B., *Customer Relationship Management Implementation. An Investigation of a Scale's Generalizability and its Relationship with Business Performance in a Developing Country Context*, "International Journal of Commerce and Management", Vol. 21 No. 2, 2011, 158-191
4. Armstrong G., Kotler Ph., *Marketing. Wprowadzenie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012
5. Awdziej M., *Modelowe koncepcje życiowej wartości klienta*, Marketing i Rynek, 7/2007
6. Bauer M., Hammerschmidt M., Braehler M., *The Customer Lifetime Value Concept and its Contribution to Corporate Valuation*, w: *Yearbook of Marketing and Consumer Research* 2003, No.1
7. Bauer M., Hammerschmidt M., *Customer-based corporate valuation. Integrating the concepts of customer equity and shareholder value*, *Management Decision* 2005, Vol. 43 No. 3
8. Bell D., Deighton J., Reinartz W., Rust R., Swartz G., *Seven Barriers to Customer Equity Management*, "Journal of Service Research", Volume 5, No. 1, August 2002, 77-86
9. Berger P., Bolton R., Bowman D., Briggs E., Kumar V., Parasuraman A., Terry C., *Marketing Actions and Value of Customer Assets: A Framework for Customer Assets Management*, *Journal of Service Research*, 5 2002, 39-54
10. Berger P., Nasr N., *Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications*, *Journal of Interactive Marketing*, 12 17-30 (Winter 1998)
11. Best R., *Market-Based Managements. Strategies for growing Customer Value and Profitability*, Prentice Hall, New Jersey 2004.
12. Black A., Wright P., Bachman J., *W poszukiwaniu wartości dla akcjonariuszy*, Oficyna Wydawnicza Grupa WoltersKluwer, Kraków 2000
13. Blattberg R., Deighton J., *Manage Marketing by Customer Equity Test*, *Harvard Business Review*, July-August 1996, pp. 136-144
14. Blattberg R., Getz G., Thomas J., *Klient jako kapitał*, MT Biznes, Konstancin-Jeziorna 2004
15. Bohari M., Rainis R., Marimuthum M., *A Study of Customer Lifetime Value Method for Prpspecting Lifetime Value of "Free Customer": a Case of Retailer Business in Seberang Perai, Pulau Pinang*, "International Journal of Business and Social Science", Vol. 2, No. 13, 2011, 202-209.
16. Borle S., Singh S., Jain D., *Customer Lifetime Measurement*, *Marketing Science*, Vol. 54, No 1, January 2008, pp. 100-112
17. Borucka J., *Jak powstrzymać klientów przed odejściem*, „Harvard Business Review Polska, Wrzesień 2008, pp. 120-127
18. Boyd D., Chandy R., Cunha Jr. R., *When Do Chief Marketing Officers Affect Firm Value? A Customer Power Explanation*, "Journal of Marketing Research", Vol. XLVII, December 2010, 1162-1176.
19. Bruhn M., Georgi D., Handwisch K., *Customer Equity Management as Formative Second-order Construct*, "Journal of Business Research" (2008)
20. Bunn K., *Customer Equity Analyses. Applicabilities and Liminations in Value-Based Management*, Grin Verlag, Essen, 2008
21. Burnham T., Frels J., Mahajan V., *Consumer Switching Costs: A Typology, Antecedents, and Consequences*, „Journal of the Academy of Marketing Science", Vol. 31, No. 2, Spring 2003.

22. Cano C., Carrilat F., Jaramillo F., *A Meta-analysis of the Relationship between Market Orientation and Business Performance: Evidence from Five Continents*, "International Journal of Research in Marketing", 21 (2004), 179-200.
23. Caparo A., Srivastava R., *Has the Influence of Financial Performance on Reputation Measures been Overstated?*, *Corporate Reputation Review*, 1997, 1 (1)
24. Carpenter P., *Customer Lifetime Value. Do the Math!*, "Marketing Computers" (January 1995), Vol. 15, Issue 1.
25. Ching W., Ng M., Wong K., Altman E., *Customer Lifetime Value: Stochastic Optimization Approach*, "The Journal of the Operational Research Society", Vol. 55, No. 8 (Aug., 2004), 860-868
26. Chrisidu- Budnik A., Korczak J., Pakuła A., Superat J., *Nauka organizacji i zarządzania*, Kolonia Limitem, Wrocław 2005
27. Clark B., *Marketing Performance Measures: History and Interrelationships*, "Journal of Marketing Management", 1999, 15, 711-732.
28. Clark B., *Managerial Perceptions of Marketing Performance: Efficiency, Adaptability, Effectiveness and Satisfaction*, "Journal of Strategic Marketing", 8, 2000, 3-25.
29. Cookins G., *Performance Management*, John Wiley & Sons, News Jersey, 2009
30. Cookins G., *Performance Management. Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk, and Analytics*, John Wiley & Sons, New Jersey 2009
31. Day G., Moorman Ch., *Strategy From the Outside In. Profiting from Customer Value*, McGraw Hill, 2010, s. 148-149
32. Dess G., Robinson R., *Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: the Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit*, "Strategic Management Journal", (1984), Vol. 5, No 3, 265-273.
33. Dipak J., Siddartha S., *Customer Lifetime Value Research in Marketing. A Review and Future Directions*, "Journal of Interactive Marketing", Spring 2002, 16, 2, 34-46
34. Dobiegała Korona B., Doligalski T., Korona B., *Konkurowanie o klienta e marketingiem*, Difin, Warszawa 2004
35. Dobiegała-Korona, *Wartość dla klientów generatorem wartości dla przedsiębiorstwa*, [w:] B. Dobiegała-Korona, A. Herman (red.) *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa, 2006
36. Dobiegała-Korona B., *Challenges of Customer Equity Management*, [w:] Herman A., Szablewski A., (red.), *Value Creation In Era of Service Economy*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2008
37. Dobiegała-Korona B., Doligalski T., *Wstęp*, [w:] B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski (red.), *Zarządzanie wartością klienta w przedsiębiorstwach w Polsce*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2011
38. Dobiegała-Korona B., Doligalski T., *Zarządzanie wartością klienta w przedsiębiorstwach w Polsce*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2011
39. Dobiegała-Korona B., *Istota i pomiar wartości klienta*, [w:] Dobiegała-Korona B., Doligalski T., *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, Poltext, 2010
40. Dobiegała-Korona B., *Klient kapitałem przedsiębiorstwa*, [w:] Dobiegała-Korona B., Herman A., (red.) *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa, 2006
41. Dobiegała-Korona B., *Orientacja na wartość klienta* [w:] Dobiegała-Korona B., Doligalski T., *Zarządzanie wartością klienta w przedsiębiorstwach w Polsce*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2011
42. Dobiegała-Korona B., *Polskie firmy uczą się orientacji na klienta*, „Harvard Business Review Polska”, grudzień 2010-styczeń 2011, s. 70-71
43. Dobiegała-Korona B., Tomczyk P., *Praktyczne wykorzystanie koncepcji zarządzania wartością klienta (studium przypadku IBM)*, *Handel Wewnętrzny*, listopad-grudzień 2011, s. 5.
44. Dobiegała-Korona B., *Wartość klienta*, [w:] M. Panfil, A. Szablewski, *Metody wyceny spółki. Perspektywa klienta i inwestora*, Poltext, Warszawa 2006

45. Dobiegała-Korona B., *Wycena klienta*, M. Panfil, A. Szablewski, *Wycena przedsiębiorstwa. Od teorii do praktyki*, Poltext, Warszawa 2011
46. Dobiegała-Korona B., *Zarządzanie wartością klienta*, [w:] Grudzewski W., Hejduk J., (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2000
47. Dobiegała-Korona, *Zaufanie klienta*, *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 2007/2, s. 23.
48. Doligalski T., *Wartość a rentowność klienta*, [w:] Dobiegała-Korona B., Doligalski T., *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, Poltext, 2010
49. Doligalski T., Waczyńska A., *Koszty zmiany dostawcy jako determinant strategii marketingowej* [w druku].
50. Doligalski T., *Wartość portfela klientów. Aspekt teoretyczny* [w:] Dobiegała-Korona B., Herman A., (red.) *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa, 2006
51. Donkers B., Verhoef P., de Jong M., *Modeling of CLV. A Test of Competing Models in the Insurance Industry*, "Quantitative Marketing and Economics", (2007) 5: 163-190.
52. Doole I, Lancaster P., Lowe R., *Understanding and Managing Customers*, Prentice Hall, 2005
53. Doyle P., *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa 2003
54. Dreze X., Bonfrer A., *Moving from Customer Lifetime Value to Customer Equity*, *Quantitative Marketing and Economics* (200()) 7:289-320.
55. Dwyer F., *Customer Lifetime Valuation to Support Marketing Decision Making*, *Journal of Direct Marketing*, 1989, 8(2), 73-81
56. Esse T., *Securing the Value of Customer Value Management*, *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 2 No 2, May 2003, 166-171
57. Faulkner M., *Customer Management Excellence*, John Wiley & Sons, West Sussex, 2003
58. Garbarski L. (red.), *Marketing. Koncepcja skutecznych działań*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011
59. Gneiser M., *Value-Based Management. The Interaction of the Triad of Marketing*, "Financial Management and IT, Business & Information Systems Engineering", 2/2010, pp. 95-103.
60. Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A., Waństuchowicz M., *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010, 71.
61. Guinn M., *The Complete Guide to Activity-Based Costing*, Prentice Hall/Career & Personal Development 1991
62. Gupta S., Hanssens D., Hardie B., Khan W., Kumar V., Lin N., Ravishanker N., Sriram S., *Modeling Customer Lifetime Value*, *Journal of Service Research*, Volume 9, No. 2, November 2006, pp. 139-155,
63. Gupta S., Lehmann D., *Customer Lifetime Value and Firm Valuation*, *Journal of Relationship Marketing*, Vol.5, No. 2/3, 2006, pp. 87-110
64. Gupta S., Lehmann D., *Customers as Assets*, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 17, No. 1, Winter 2003
65. Gupta S., Lehmann D., *Managing Customers as Investments*, Wharton School Publishing, 2005
66. Gupta S., Lehmann D., Stuart J., *Valuing Customers*, *Journal of Marketing Research*, pp. 7-18, February 2004
67. Gupta S., Ziethaml V., *Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance*, "Marketing Science", Vol. 25, No. 6, November-December 2006, 718-739
68. Hansen M., von Oetinger B., *Introducing T-shaped managers: knowledge management's next generation*. "Harvard Business Review" 79(3) 2001, 106-116.
69. Hill N., Alexander J., *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003
70. Hogan J., Lehmann D., Merino M., Srivastava R., Thomas J., Verhoef P., *Lining Customer Assets to Financial Performance*, "Journal of Marketing Research", Vol 5, No. 1, August 2002, 26-38.

71. Holm M., Kumar V., Rohde C., *Managing Customer Profitability in Complex Environments: an Interdisciplinary Contingency Framework*, "Journal of The Academy of Marketing Science", 2012, 40: 387-401.
72. Holzmueller H.H., Blut M., Stolper M., *Market Driving and Firm Performance*, Paper submitted to 9th International Marketing Trends Congress, Jan. 16-17, 2009, Paris.;
73. Honebein P., *Strategies for Effective Customer Education*, NTC Business Books, 1996.
74. Hoseini-Zare Z., Tarogh M., JabariNoghabi H., *Lifetime value Model In the Medical Sector: a Case Study of Restoration and Beauty Clinic*, International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing, Vol. 5, No 1, 2011, 54-66.
75. Hwang H., Jung T., Suh E., *An LTV Model and Customer Segmentation Based on Customer Value: a Case Study on the Wireless Telecommunication Industry*, "Expert Systems with Applications", 26 (2004), 181-188.
76. Ismail S., Alsadi B., *Relationship marketing and Organizational Performance Indicators*, "European Journal of Social Sciences, Vol. 12, No. 4 (2010), 545-557
77. Jackson B., *Winning and Keeping Industrial Customers*, Lexington 2009, MA: Lexington Books
78. Jackson D., *In Quest Of The Grail: Breaking The Barriers To Customer Valuation*, „Direct Marketing”, Mar 1992; 54, 11, 44-47.
79. Jaworski B., Kohli A., *Market Orientation: Antecedents and Consequences*, "Journal of Marketing", Vol. 57 (July 1993), 53-70.
80. Jeffrey M., *Data-Driven Marketing. The 15 Metrics Everyone In Marketing Should Know*, John Wiley & Sons, New Jersey, 2010
81. Kaplan R., Norton D., *Strategiczna karta wyników*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001
82. Kasiewicz S, Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006
83. Keane T., Wang P., *Applications for the Lifetime Value Model in Modern Newspaper Publishing*, "Journal of Direct Marketing", Vo. 9, No 2 (Spring 1995), 59-66
84. Keane T., Wang P., *Applications for the Lifetime Value Model in Modern Newspaper Publishing*, "Journal of Direct Marketing", Vol. 9, No 2, Spring 1995, 59-66
85. Kimbrough M., McAlister L., *Linking Marketing Actions to Value Creation and Firm Value: Insight from Accounting Research*, *Journal of Marketing Research*, Vol. XLVI (June 2009),
86. Kinningham T., Aksoy L., Bejou D., *Approaches to the Measurement and Management of Customer Value*, s. 37-54
87. Kirca A., Jayachandran S., Beandren W., *Market Orientation: A Meta-analytic Review and Assesment of its Antecedents and Impact on Performance*, "Journal of Marketing", Vol. 69 (April 2005), 24-41.
88. Kohli A., Jaworski B., *Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications*, "Journal of Marketing", Vol. 54 (April 1990), 1-18
89. Kotler Ph., *Marketing, Rebis*, Poznań 2005
90. KotlerPh, *Marketing During Periods of Shortage*, "Journal of Marketing", Vol. 38 (July 1974), pp. 20-29
91. Kozielski R. (red.), *Wskaźniki marketingowe*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2008
92. Kumar A., Ramakrishnan R., Balakrishnan N., *Customer Lifetime Value in Telecommunications. An Analytics Approach*, tekst niepublikowany
93. Kumar V., *Customer Lifetime Value – The Path to Profitability*, "Foundations and Trends® in Marketing": Vol. 2: No 1, 1-96.
94. Kumar V., George M., *Measuring and Maximizing Customer Equity: A Critical Analysis*, *Journal of the Academy of Marketing Science* (2007), 35:157-171
95. Kumar V., Lemon K., Parasuraman A., *Managing Customer Value. An Overview and Research Agenda*, *Journal of Service Research*, Volume 9, No. 2, November 2006, 87-94
96. Kumar V., *Looking Through the Marketing Lens: My Journey So Far...*, "Review of Marketing Research", 2011, Vol. 8, pp. 121-157

97. Kumar V., Ramani G., Bohling T., *Customer Lifetime Value Approaches and Best Practice Applications*, *Journal of Interactive Marketing*, Summer 2004; pp 61-72
98. Kumar V., Reinartz W., *Customer Relationship Management. A Databased Approach*, Jon Wiley & Sons, New York, 2006.
99. Kumar V., Shah D., *Expanding the Role of Marketing: From Customer Equity to market Capitalization*, *Journal of Marketing*, Vol. 73 (November 2009), 119-136
100. Kumar V., Venkatesan R., Beckmann D., *Implementing Profitability Through a Customer Lifetime Value Management Framework*, "GfK Marketing Intelligence Review", 02/2009, 33-43
101. Kumar V., Venkatesan R., Bohling T., Beckmann D., *The Power of CLV: Managing Customer Lifetime Value at IBM*, *Marketing Science*, Vol. 27, no. 4, July-August 2008, s. 585-599
102. Kumar V., Venkatesan R., Leone R., *Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing?*, "Journal of Marketing", Vol. 75 (January 2011), 1-31.
103. Kumar V., *Zarządzanie wartością klienta*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010
104. Lehmann D., *Metrics for Making Marketing Matter*, *Journal of Marketing*, Vol. 68 (October 2004),
105. Lenskold J., *Marketing Rol. The Path to ampaign, Customer and Corporate Profitability*, The American Marketing Association, 2003.
106. Libai B., Narayandas D., Humby C., *Toward an Individual Customer Profitability Model*, "Journal of Service Research", Aug 2002, 5,1, 69-76
107. Mac L., *The Prformance Impact of a Market Driving Strategy: Some Preliminary Findings*, paper submitted to EMAC 2011 Conference, Lubliana, Slovenia.
108. Mathouse E., Neslin S., *Customer Lifetime Value: Empirical Generalizations and some Conceptual Questions*, "Journal of Interactive Marketing", 23 (2009), pp. 157-168.
109. Marcinkowska M., *Kształtowanie wartości firmy*, PWN, Warszawa, 2000
110. Martin R., *The Age of Customer Capitalism*, *Harvard Business Review*, January-February 2010
111. Mazur J., Rószkiewicz M., Strzyżewska M., *Kompozycja działań związanych z wiedzą a wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa, 2011
112. Mazur J., Rószkiewicz M., Strzyżewska M., *Kompozycja działań związanych z wiedzą a wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2011.
113. Melich M, *Nowoczesne metody wyceny przedsiębiorstw*, [w:] A. Szablewski, R. Tuzimek, (red.) *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa 2007
114. Mizik N., Jacobson R., *Financial Markets Research in Marketing*, *Journal of Marketing Research*, Vol. XLVI (June 2009)
115. Morgan N., Vorhies D., i Mason Ch., *Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance*, "Strategic Management Journal", 30 (2009), 909-920
116. Mróz. B., *Tworzenie wartości dla konsumentów na rynku dóbr luksusowych*, [w:] Dobiegała-Korona B., Doligalski T., *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, Poltext, 2010, s. 283-296
117. Murphy J., Burton J., Gleaves R., Kitshoff J., *Converting Customer Value. From Retention to Profit*, John Wiley & Sons, West Sussex, 2006
118. Narver J., Slater S., *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*, "Journal of Marketing", (October 1990); 54, 4, 20-35
119. Narver J.C., Slater S.F., *The Effect of a market Orientation on Business Profitability*, "Journal of Marketing", Vol. 54., October 1990, s. 20-35
120. Niemczyk R., *Wycena wartości niematerialnych i prawnych*, Oficyna Wydawnicza Ośrodku Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz, 2000
121. Nikkhanan B., Badrabadi A., Tarogh M., *Customer Lifetime Value Model in a Online Toy Store*, *J. Ind. Eng. Int.*, 7 (12), Winter 2011, 19-31.
122. Noga A., *Teorie przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009

123. Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, New York 1995
124. Nowotarska-Romaniak B., *Marketing firm ubezpieczeniowych w Polsce*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2005.
125. Obłój K., *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 2007
126. Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2004
127. Panfil M., *Wprowadzenie do wyceny spółek*, [w:] M. Panfil, A. Szablewski (red.), *Metody wyceny spółki. Perspektywa klienta i inwestora*, Difin, Warszawa 2006
128. Panfil M., Szablewski A., *Historia, standardy i techniki wyceny przedsiębiorstwa*, [w:] Panfil M., Szablewski A., (red.), *Wycena przedsiębiorstwa. Od teorii do praktyki*, Poltext, Warszawa 2011.
129. Panfil M., *Wycena relacji z klientami w świetle Międzynarodowych Standardów Rachunkowości*, Handel Wewnętrzny, listopad-grudzień 2011, s. 16-27
130. Panfil M., *Wycena relacji z klientami*, Handel Wewnętrzny, listopad-grudzień 2011
131. Peppers D., Rogers M., *Managing Customer Relationships. A Strategic Framework*, John Wiley & Sons, New Jersey 2011
132. Petersen J., McAlister L., Reibstein D., Winter R., Kumar V., Atkinson G., *Choosing the Right Metrics to Maximize Profitability and Shareholder Value*, *Journal of Retailing* 85 (1, 2009), 95-111
133. Pfeifer P, Haskins M., Conroy R., *Customer Lifetime Value, Customer Profitability and the Treatment of Acquisition Spending*, *Journal of Marketing Issues*, Vol. XVII Number 1, Spring 2005, pp. 11-25
134. Pierścionek Z., *Strategia rozwoju firmy*, PWN, Warszawa, 1996
135. Pniewski K., Bartoszewicz B., *Kreowanie wartości jako cel nadrzędny*, [w:] Szablewski A., Pniewski K., Bartoszewicz B., (red.), *Value Based Management. Koncepcje, narzędzia, przykłady*, Poltext, Warszawa 2008
136. Podszywałow A., *Wartości niematerialne i prawne*, [w:] M. Panfil, A. Szablewski (red.), *Metody wyceny spółki. Perspektywa klienta i inwestora*, Difin, Warszawa 2006
137. Porter M., *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice 2006
138. Porter M., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, MT Biznes, Warszawa 2010
139. Ramani G., Kumar V., *Interaction Orientation and Firm Performance*, "Journal of Marketing", Vol. 72, (January 2008), 27-45
140. Ramaswami S., Srivastava R., Bhargava M., *Market-based capabilities and Financial Performance of Firms: Insights into Marketing's Contribution to Firm Value*, "Journal of the Academy of Marketing Science", (2009), 37: 97-116
141. Rao S., Griffis S., Goldsby T., *Failure to Deliver? Linking Online Order Fulfillment Glitches with Future Purchase Behaviour*, 10.1016/j.jom. [dostęp: 14.03.2012], 1-12.
142. Reichheld F., Dullweber A., Markey R., *Wykorzystywanie informacji zwrotnych od klientów*, „Harvard Business Review Polska, grudzień 2010-styczeń 2011, s. 158-165
143. Reichheld F., *The Loyalty Effect*, HBS Press, Boston, 1996
144. Reinartz W, Kumar V., *The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration*, „Journal of Marketing” 2003’ 67 (1), 77-99
145. Reinartz W., Kumar V., *The Mismanagement of Customer Loyalty*, Harvard Business Review, July 2002, s. 86-94
146. Roemer E., *A Typology of Customer Lifetime Values in Buyer-Seller Relationships*, *Journal of Strategic Marketing* 15 441-457 (December 2007)
147. Rogowski W., *Wycena przedsięwzięć inwestycyjnych*, [w:] Panfil M., Szablewski A., (red.), *Metody wyceny spółki. Perspektywa klienta i inwestora*, Poltext, Warszawa 2006
148. Rogoziński K., *Nowy marketing usług*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998

149. Ross S., Westerfield R., Jordan B., *Finanse przedsiębiorstw*, Dom Wydawniczy ABC Warszawa 1999
150. Rosset S., Neumann E., Eick U., Vatnik N., *Customer Lifetime Value Models for Decision Support*, "Data Mining and Knowledge Discovery", 7 2003, pp. 321-339
151. Rust R., Lemon K., Narayandas D., *Customer Equity Management*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2005.
152. Rust R., Moorman C., Bhalla G., *Zmiana podejścia do marketingu*, „Harvard Business Review Polska”, grudzień 2010-styczeń 2011, s. 64-71
153. Rust R., Zeithaml V., Lemon K., *Driving Customer Equity*, The Free Press, New York, 2000.
154. Rutkowski A., *Zarządzanie finansami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007
155. Ryals L., *Making Customer Relationship Management Work: The Measurement and Profitable Management of Customer Relationship*, "Journal of Marketing", Vol. 69 (October 2005), pp. 252-261
156. Ryals L., *Managing Customer Profitability*, John Wiley & Sons, West Sussex, 2006
157. Rybarczyk K., *Rentowność klienta*, [w:] Panfil M., Szablewski A., (red.), *Metody wyceny spółki. Perspektywa klienta i inwestora*, Poltext, Warszawa 2006
158. Rybarczyk K., *Wycena przedsiębiorstwa metodą DCF z wykorzystaniem rachunku rentowności klientów*, [w:] Panfil M., Szablewski A., (red.), *Wycena przedsiębiorstwa. Od teorii do praktyki*, Poltext, Warszawa 2011
159. Rydel M., Ronkowski C., *Marketing partnerski*, „Marketing i Rynek”, 9/1995
160. Seybold P., *The Customer Revolution*, Random House Business Book, 2002
161. Shih Y., Liu Ch., *A Method for Customer Lifetime Value Ranking – Combining the Analytic Hierarchy Process and Clustering Analysis*, *Databased Marketing & Customer Strategy Management*, Vol. 11, 2, 159-172
162. Shorabi B., Khanalari A., *Customer Lifetime Value Management Based on RFM Model*, "Iranian Accounting and Auditing Review", Spring 2007, Vol. 14, No. 47, 7-20.
163. Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004
164. Sin L., Tse A., Yim F., *CRM: conceptualization and scale development*, "European Journal of Marketing" 2005, Vol. 39, 1264 – 1290.
165. Singh S., Borle S., Jain D., *A Generalized Framework for Estimating Customer Lifetime Value when Customer Lifetimes are not Observed*, *Quantitative Marketing and Economics* (2009) 7:181-205
166. Sinha I., DeSarbo W., *An Integrated Approach Toward the Spatial Modeling of Perceived Customer Value*, "Journal of Marketing Research", Vol. XXXV (May 1998), 236-249
167. Sirdeshmukh D., Singh J., Sabol B., *Customer Trust, Value and Loyalty I Relational Exchanges*, "Journal of Marketing", Vol. 66 (January 2002), 15-37, s. 16.
168. Slater S., Narver J., *The Positive Effect of a market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication*, "Journal of Business Research", 48 (2000), 69-73.
169. Smith M., Chang Ch., *The Impact of Customer-Related Strategies on Shareholder Value: Evidence from Taiwan*, *Asian Review of Accounting*, Vol. 17, No. 3, 2009, 247-268.
170. Sobolewska S., *Rola systemów informacyjnych marketingu w rozwoju usług*, [w:] Dobiegała-Korona B., Doligalski T., *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, Poltext, 2010, s. 283-296
171. Sobolewska S., *Model zarządzania wiedzą o kliencie*, [w:] Dobiegała-Korona B., Doligalski T., *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, Poltext, 2010, s. 141-156.
172. Sobotnik R., *Pomiar rentowności inwestycji w działania marketingowe przedsiębiorstwa*, w:] Dobiegała-Korona B., Doligalski T., *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, Poltext, 2010, s. 113-125
173. Sohrabi B, Khanlari A., *Customer Lifetime Value (CLV) Measurement Based on RFM Model*, *Iranian Accounting & Auditing Review*, Spring 2007, Vol. 14 No. 47, pp 7-20
174. Srinivasan S., Hanssens D., *Marketing and Firm Value. Metrics, Methods, Findings and Future Directions*, *Journal of Marketing Research*, Vol. XLVI (June 2009)

175. Srivastava R, Shervani T., Fahey L., *Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis*, *Journal of Marketing*, Vol. 62 (January 1998)
176. Stabryła A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, PWN, Warszawa 2006.
177. Stahl H., Matzler K., Hinterhuber H., Linking Customer Lifetime Value to Shareholder Value, "Industrial Marketing Management" 32 (2003) 267-279.
178. Stahl H., Matzler K., Hinterhuber H., *Linking Customer Lifetime Value with Shareholder Value*, *Industrial Marketing Management*, 32 (2003), 267-279
179. Stoner J., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994
180. Świdarska G.K., *Obiektowy rachunek kosztów działań – koncepcja i wykorzystanie*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004
181. Świerzewski Ł., *Edukacja jako narzędzie budowy kapitału klienta*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w pracach doktorantów*, B. Dobiegała-Korona (red.), Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2009, s. 259-26
182. Świerzewski Ł., *Edukacja jako wartość dla klienta*, *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, Nr 15, 2010, s. 74-79
183. Świerzewski Ł., *Wiedza i umiejętności klienta źródłem jego wartości*, [w:] Dobiegała-Korona B., Doligalski T., *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, Poltext, 2010, s. 487-496.
184. Szablewski A., *Kapitał klienta*, [w:] Panfil M., Szablewski A., *Metody wyceny spółki. Perspektywa klienta i inwestora*, Difin, Warszawa 2006
185. Szymura-Tyc M., *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2005
186. Thomas J., Reinartz W., Kumar V., *Getting the Most of All Your Customers*, "Harvard Business Review", July-August 2004, s. 116-123
187. Tomczyk. P., *Klient jako źródło wartości przedsiębiorstwa*, [w druku].
188. Tomczyk. P., *Uwarunkowania i bariery stosowania koncepcji zarządzania wartością klienta w przedsiębiorstwach*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, Nr 686, Szczecin 2011, s. 385-398
189. Tomczyk. P., *Analiza podejść do zarządzania wartością klienta. Próba systematyzacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 660, seria Ekonomiczne Problemy Usług nr 72, 10/2011, s. 127-139
190. Troilo, G., *Marketing Knowledge Management. Managing Knowledge in Market Oriented Companies*, Edward Elgar Publishing, Inc, Massachusetts, 2006
191. Urbanek G., *Kapitał intelektualny*, [w:] M. Panfil, A. Szablewski (red.), *Metody wyceny spółki. Perspektywa klienta i inwestora*, Difin, Warszawa 2006
192. Venkatesan R, Kumar V., *A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy*, *Journal of Marketing* 2004, 68 (4), 106-25
193. Verhoef P., van Doorn J., Dorotic M., *Customer Value Management: An Overview and Research Agenda*, *Marketing JRM*, 2/2007, pp. 51-68
194. Villanueva J., Hanssens D., *Customer Equity: Measurement, Management and Research Opportunities*, "Foundations and Trends In Marketing", Vol. 1, No 1 (2007), pp. 1-95
195. Wiesel T, Skiera B, Villanueva J, *Customer Equity: An Integral Part of Financial Reporting*, *Journal of Marketing*, Vol. 72, (March 2008), 1-14
196. Wilde II D., Hax A., *The Delta Project*, PALGRAVE, NY 2001
197. Wojtysiak-Kotlarski M., *Teoria przedsiębiorstwa a koncepcje zarządzania i praktyka biznesu*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2011
198. Wrzosek W (red.), *Efektywność marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005
199. Zahay D., Griffin A., *Marketing Strategy Selection, Marketing Metrics and Firm Performance*, "Journal of Business and Industrial Marketing", 25/2 (2010), 84-93.
200. Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1969
201. Gale. B., *Managing Customer Value. Creating Quality & Service That Customers Can See*, Free Press, NY 1991

202. Dobiegała-Korona B., *Budowa kapitału klienta* [w:] Szablewski A., Pniewski K., Bartoszewicz B (red.), *Value Based Management. Koncepcje, narzędzia, przykłady*, Poltext, Warszawa 2008, s.264.
203. Persson A., Ryals L., *Customer Assets and Customer Equity: Management and Measurement Issues*, "Marketing Theory", 2010, 10:417, pp. 417-436, s. 419.
204. Szymura-Tyc M., *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2005
205. Kumar V., Venkatesan R., Reinartz W., *Knowing What to Sell, When and to Whom*, "Harvard Business Review", March, 2006, s. 131-137.
206. Strzyżewska M., Rószkiewicz M., *Analizy marketingowe*, Difin, Warszawa 2002.

10. Netografia

1. Ambler T., Roberts J., *Beware the Silver Metric: Marketing Performance Measurement has to be Multidimensional*, Working Paper, London Business School, Centre for Marketing Working Paper, No. 05-709, September 2005, http://www.london.edu/facultyandresearch/research/docs/Beware_the_Silver_Metric_05-709.pdf, [dostęp: 30.03.2012]
2. Beck J., Palmatier R., Relationship Marketing, http://scholar.google.pl/scholar_url?hl=pl&q=http://faculty.washington.edu/palmatrw/docs/Palmatier%2520and%2520Beck%2520BtoB%2520Book%2520Chapter%25209-14-2010.docx&sa=X&scisig=AAGBfm3kWr5IL2cdeDil78WqVjY-dZQkXA&oi=scholaralr[dostęp: 20.03.2012]
3. Casas-Arce P., Martinez-Jerez F., Narayanan V., *The Impact of Customer Lifetime Value Metrics on the Decision Making of Customer Facing Employees*, http://www.econ.upf.edu/~casas/index/About_Me_files/forward-looking_metrics.pdf, s. 1-40 [dostęp: 13.03.2012]
4. Doligalski T., *Zarządzanie wartością klienta – charakterystyka koncepcji*, <http://www.doligalski.net/zarządzanie-wartoscia-klienta/> [dostęp 09.03.2012]
5. Han ShuiHua, Lu ShuiXiu, Leung S., *Segmentation of Telecom Customers based on Customer Value by Decision Tree Model*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.eswa.2011.09.034>, s. 1-10, [dostęp: 13.03.2012];
6. http://cmason.myweb.uga.edu/Course_Roadmap/RFM_Analysis/Note_-_RFM_Analysis.pdf [dostęp: 26.02.2012]
7. <http://www.ft.com/intl/reports/ft-500-2011> [dostęp: 20.03.2012]
8. <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx> [dostęp: 20.03.2012]
9. http://www.web.gov.pl/informacje-o-euslugach/40_14.html [dostęp: 20.03.2012]
10. Kumar V., *Customer Lifetime Value*, http://www.terry.uga.edu/~rgrover/chapter_29.pdf [dostęp: 06.03.2012].
11. Kumar V., Reinartz W., *CustomerRelationship Management. A Databased Approach*, s. 129; <http://www.tesco.pl/clubcard/>[dostęp: 13.03.2012].
12. Li-Chen Cheng, Li-Min Sun, *Exploring Customer Adoption of New Services by Analyzing the Behaviour of 3G Subscribers: An Empirical Case Study*, <http://dx.doi.org/10.1016/>, s. 1-10, [dostęp: 13.03.2012]
13. MacStravic S., Problems and Potential with CLV in CRM, www.p2080.co.il/go/p2080h/.../4371122062.doc, [dostęp: 14.01.2012]
14. Pont M., Shaw R., *Measuring Marketing Performance: a Critique od Empirical Literature*, http://www.skopos-mr.co.uk/downloads/MEASURING_MARKETING_PERFORMANCE_A_CRITIQUE_OF_EMPIRICAL_LITERATURE.pdf [dostęp: 19.04.2012]

15. Pusz A., *Wartość klientów kancelarii*, Infopakiet 03. Luty 2006, s. 5,
<http://www.commercial.krakow.pl/infopak.pdf> [dostęp: 20.03.2012]
16. Sagan A., <http://www.statsoft.pl/czytelnia/marketing/relacyjny.pdf> [dostęp: 20.03.2012]
17. Schmidt D., *Measuring Marketing Productivity: Linking Marketing Expenditure to Sales*,
<http://scholar.sun.ac.za/handle/10019.1/20056> [dostęp: 19.04.2012]
18. Sobolewski M., *Konkurencyjność rynków z kosztami zmiany dostawcy*,
http://coin.wne.uw.edu.pl/msobolewski/IO/PDF/wyklad11_www.pdf [dostęp: 11.03.2012]
19. Stopler M., Blut M., Holzmueller H., *Market Driving and Firm Performance*, Paper submitted to
9th International Marketing Trends Congress, Jan. 16-17, 2009, Paris, http://www.marketing-trends-congress.com/2009_cp/Materiali/Paper/Fr/Blut_Stolper_Holzmueller.pdf [dostęp: 01.08.2011]
20. Szymański P., *Zarządzanie majątkiem obrotowym w procesie kreowania wartości przedsiębiorstwa*, praca doktorska,
<http://www.zbc.uz.zgora.pl/Content/8527/index0.htm> [dostęp: 20.03.2012]
21. Waśkowski Z., *Wycena wartości firmy - metody i zastosowanie*,
http://www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id_numer=931427 [dostęp: 20.03.2012]
22. Weber, *Building a Customer Value Index*, <http://www.dbmarketing.com/articles/Art162.htm>
23. Wiesel T., Skiera B., *Linking Customer Metrics to Shareholder Value for Firms with Contractual Relationships*, Working Paper,
<http://www.zibs.com/techreports/Linking%20Customer%20Metrics%20to%20Shareholder%20Value.pdf> [dostęp: 20.03.2012]
24. Yoo S., Hanssens D., Kim H., *Marketing and the Revolution of Customer Equity of Frequently Purchased Brands*,
http://www.anderson.ucla.edu/faculty/dominique.hanssens/content/CECPG_version_April_11_2011.pdf, [dostęp: 20.03.2012]
25. <http://www.pipuif.pl/strona-glowna>
26. <http://www.knf.gov.pl/index.html>
27. <http://www.piu.org.pl/>