

Customer lifetime value

Jak ve třech krocích identifikovat své nejcennější zákazníky
a dlouhodobě si zajistit jejich věrnost.



Michal Smetana

DIGITAL MARKETING CONSULTANT

Spoluzakladatel společnosti Digital Insights má za sebou šest let zkušeností z prostředí online marketingové agentury. Specialista na digitální marketing, konkrétně na programatickou reklamu, data a komplexní strategie.

Majitelé tradičních značek a maloobchodníci stále více pronikají do e-commerce kanálů a mají k tomu dobrý důvod. Vždyť digitální spolupráce se zákazníky poskytuje firmám cenné údaje o chování spotřebitelů, které jim umožňují optimalizovat marketing a vývoj produktů. Kromě toho si poskytovatelé díky provozování vlastních prodejních kanálů zachovávají kontrolu ohledně user experience a brand image. S příchodem COVID-19 se internet náhle rychle stává nákupním kanálem, který volí stále více spotřebitelů, což je trend, který pravděpodobně přetrvá i po skončení pandemie.

Přesto i noví hráči na poli e-commerce čelí těžké výzvě: získat a udržet si zákazníky je nákladná záležitost. Pro úspěch je klíčové investovat především do těch zákazníků, kteří jsou pro značku dlouhodobě lukrativní. Je důležité těmto zákazníkům porozumět, zapojit je do interakce správnými kanály a přizpůsobovat nabídky jejich kontextu a potřebám. Toho lze dosáhnout pouze na základě metrik souvisejících se zákazníky - mezi nimiž je hodnota celoživotního zákazníka (CLV) na prvním místě - a jejich inteligentním propojením jako základu pro účinný a efektivní marketing.

Digitálně orientované společnosti a start-upy tento přístup již dlouho úspěšně uplatňují a zdokonalují. Na druhou stranu, mnoho tradičních výrobců a prodejců má stále co dohánět. Aby přístup CLV co nejlépe využili a použili jej k řízení svého podnikání v oblasti e-commerce, měli by přijmout dlouhodobou strategii a postupovat systematicky ve třech krocích:

- shromáždit údaje
- určit skutečnou hodnotu zákazníka
- zaměřit investice na nejhodnotnější zákazníky.

Sbírejte data v průběhu celé cesty zákazníka

Aby bylo možné odhadnout současnou a budoucí hodnotu zákazníků, musí společnosti shromažďovat relevantní data o co největším počtu zákazníků a jejich chování po dobu několika let. Příslušné analytické modely jsou totiž závislé na dostupnosti dostatečného množství informací, které umožní identifikovat relevantní vzorce. Čím větší objem dat je k dispozici, tím jsou analýzy smysluplnější a přesnější. Jsou zapotřebí tři kategorie údajů:

- **Transakční údaje**, jako je časová osa nákupu, informace o produktu, ceny, způsob platby, doručení nebo vrácení zboží, poskytuje e-commerce platforma a připojené finanční systémy.
- **Demografické údaje**, jako je pohlaví, věk, povolání a místo bydliště, jsou zhuštěny do anonymizovaných profilů zákazníků, aby bylo možné lépe předvídat budoucí nákupní chování a personalizovat marketingové akce.
- **Marketingové údaje**, jako je chování při vyhledávání, reakce na kampaně a externí online údaje, pomáhají doplnit příslušný profil zákazníka a následně prohloubit znalosti o něm, včetně preferencí nebo nákupního chování.

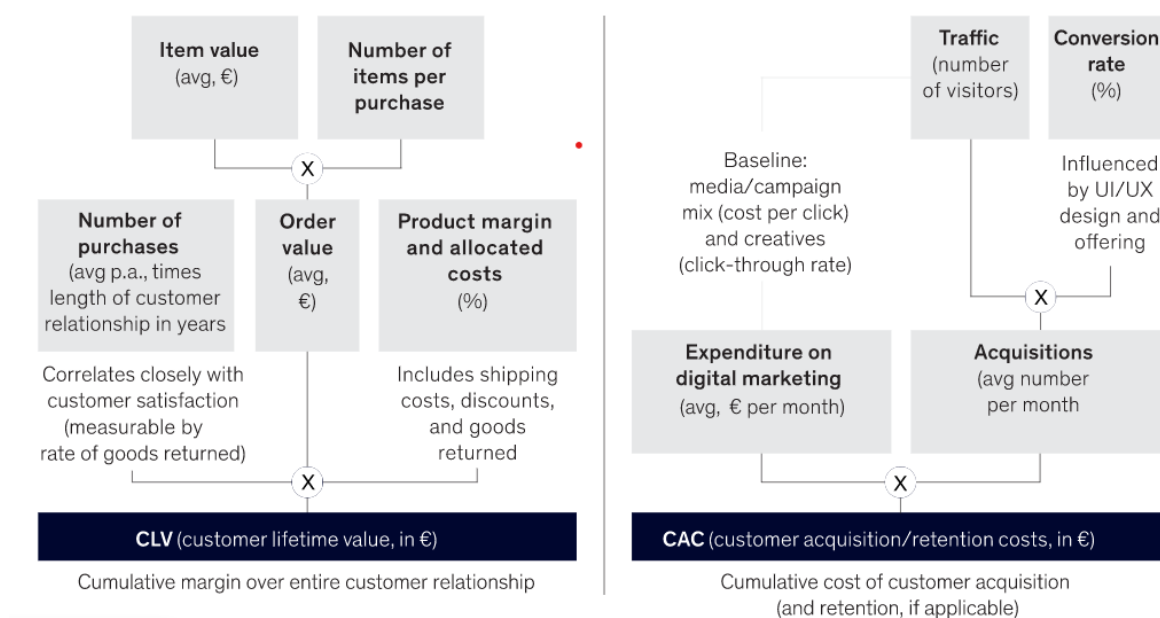
I přes dostatek dat je často obtížné jednoznačně identifikovat zákazníky v průběhu celé zákaznické cesty. Částečně je to způsobeno nákupy uskutečněnými napříč různými kanály, například ve vlastních online a offline obchodech nebo třeba prostřednictvím dodavatelů třetích stran, jako jsou maloobchodní partneři, kteří pro identifikaci často nevyžadují registraci (s uvedením e-mailové adresy apod.).

Úspěšní poskytovatelé tento problém řeší integrovanou databází zákazníků (platformou zákaznických dat), která dokáže rozpoznat zákazníky, i při nákupu bez přihlášení. Za tímto účelem se pro návštěvníky různých kanálů vytvářejí profily zahrnující co nejvíce atributů (mimo jiné na základě údajů z prohlížeče). Návštěvníci, kteří se vrací (včetně návštěvníků různých kanálů), jsou pak identifikováni porovnáním s celou řadou sestavených profilů. Kromě propojení různých zdrojů a formátů dat umožňuje platforma zákaznických dat také integraci vhodných externích systémů a segmentaci zákazníků podle chování a demografických údajů.

Určení skutečné hodnoty zákazníků

Co se děje se shromážděnými daty? Zde, ve druhém kroku, přichází na řadu hodnota celoživotního zákazníka (CLV). Pomocí ní lze totiž změřit hodnotu zákazníka, a to v dlouhodobém horizontu, po celou dobu, kdy je zákazníkem společnosti. Tato hodnota se porovnává s náklady na získání/udržení zákazníka (CAC), tj. s provedenými nebo plánovanými marketingovými investicemi, které jsou nezbytné k získání a udržení zákazníka. Nakonec se oba ukazatele propojí, aby se odvodila doporučení pro opatření s ohledem na strategická a provozní rozhodnutí (obr. 1).

The ratio of CLV to CAC reveals a customer's true value—and the marketing team's investment.



Poměr CLV a CAC odhaluje skutečnou hodnotu zákazníka. Při modelování CLV a CAC se rozlišují tři úrovně složitosti:

Deskriptivní model počítá CLV na základě historických údajů o spotřebitelích a identifikuje vzorce chování skupin zákazníků, většinou pomocí jednoduché manuální analýzy. Tato poměrně jednoduchá metoda přináší rychlé výsledky, které jsou však pouhými hypotézami, a proto mají omezenou hodnotu; mohou sloužit pouze jako počáteční ukazatel CLV pro případná rozhodnutí.

Prediktivní model využívá historické vzorce dat k určení budoucí CLV. V důsledku toho jsou výsledky přesnější a smysluplnější, protože do rovnice se započítává individuální profil zákazníka a jeho zbývajících doba, po kterou je zákazníkem. Na základě těchto znalostí mohou manažeři CLV přijímat efektivnější rozhodnutí. Tento model však vyžaduje komplexnější pokročilé analytické schopnosti, jako je identifikace zákazníků napříč různými kanály. Pro 360stupňový pohled se vyplatí mít k dispozici kompletní historická data o zákaznících a také pravidelně aktualizované údaje o prodejkách a nákladech.

Operativní model jde ještě o krok dále: automaticky předpovídá CLV pomocí strojového učení a vydává počáteční doporučení pro rozhodnutí, čímž zesiluje efekt CLV. Kromě toho se přesnost predikce a rozhodování zlepšují s každou aktualizací. Pro operativní týmy to znamená, že místo vypracovávání doporučení pro rozhodnutí je jejich hlavním úkolem

jejich kontrola a průběžné sledování. Vytváření takových modelů je však mnohem složitější činností, která může trvat měsíce, ne-li roky.

Pro všechny tři modely je nepostradatelná průběžná aktualizace dat a výpočtů. Například CLV je třeba upravovat po každém nákupu zákazníka, ale také je třeba zvýšit hodnotu CAC, pokud je například spuštěna marketingová kampaň pro určitou skupinu zákazníků. Je to nezbytné, aby bylo možné data a související analytické výsledky využít pro budoucí kampaně.

Cílené investice do zákazníků s vysokou hodnotou

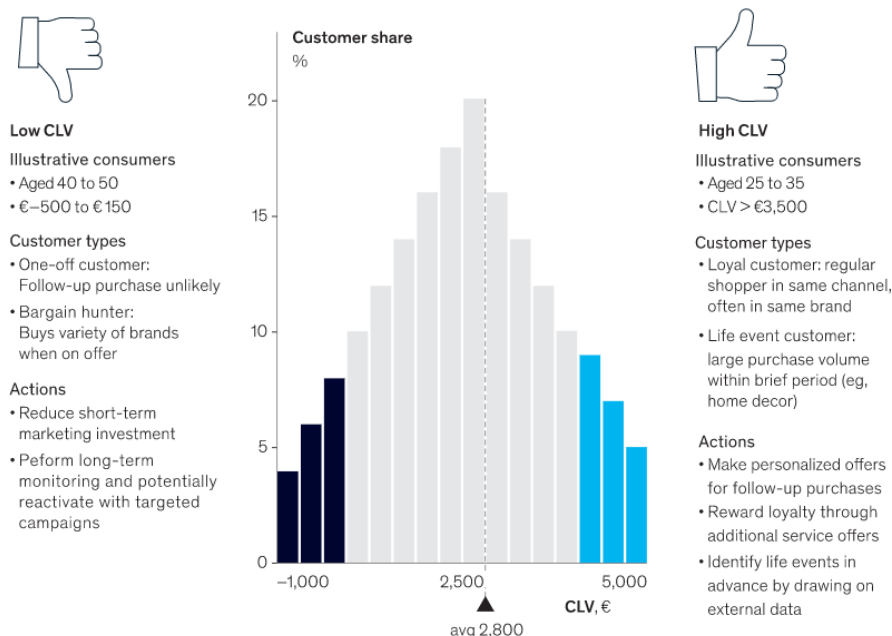
Posledním a nejdůležitějším krokem je vyhodnocení výpočtů CLV a CAC tak, aby z nich společnost mohla odvodit strategická a operativní doporučení pro svoji činnost a rozhodnutí. Je nezbytné důsledně měřit dopad příslušných rozhodnutí, například zvýšení CLV v důsledku určitých marketingových opatření.

Pokud jde o hloubku hodnocení, lze rozlišovat tři úrovně. Na první úrovni se bere v úvahu pouze průměr všech zákazníků, ačkoli už to může být velmi užitečné například při rozhodování o expanzi na nové trhy, kanály nebo značky. Obecně platí, že expanze je vhodná, jakmile odhadovaná CLV násobně převyšuje CAC - a to i v případě, že ještě nebylo dosaženo ziskovosti. V praxi by vyspělé digitální obchodní modely měly vykazovat poměr CLV a CAC v rozmezí nejméně 2:1 až 8:1 nebo více.

Další analytická úroveň se zaměřuje na kohorty zákazníků seskupených na základě jejich hodnot CLV a CAC s cílem zlepšit zejména provozní rozhodnutí. Obvykle se zohledňují demografické údaje, jako je pohlaví, věk, místo bydliště, ale také údaje o chování, jako je frekvence nákupů, věrnost značce a návratnost.

Tyto soubory dat pomáhají marketingovým a prodejním týmům identifikovat ukazatele vysoké CLV, respektive nízké CAC, a přizpůsobit marketingové kampaně jednotlivým kohortám. Příklad takové kohortové analýzy ilustruje obrázek 2. Kromě rozdělení zákazníků mezi různé úrovně CLV, ukazuje charakteristiky méně lukrativních a zvláště hodnotných zákazníků a také doporučené akce, které z nich lze odvodit.

Customer lifetime value (CLV) is fundamental for the elaboration of customer profiles and marketing measures.



Na třetí úrovni, s maximální analytickou hloubkou, se model zaměřuje na jednotlivé zákazníky. To však má smysl pouze v případě, že společnost provozuje pokročilé, automatizované marketingové platformy. V opačném případě by individuální marketingové úsilí bylo neúměrně nákladné a náklady na získání a udržení zákazníků by prudce vzrostly.

Stručně řečeno, CLV nabízí zavedeným i novým hráčům v oblasti e-commerce možnost lépe pochopit, zacílit a obsloužit své zákazníky, aby je efektivně a účinně zaujali a vytvořili pro ně hodnotu. Například úspěšné e-commerce společnosti přecházejí k budování sítě fyzických prodejen, které budou fungovat souběžně s jejich online podnikáním. Vezměme si například společnost Mr Spex, největšího evropského online prodejce brýlí, která otevírá stále více prodejen v německých městech, aby přilákala nové zákazníky a vytvořila omnichannel zážitek. Tento trend, který je reakcí na rostoucí náklady na získání a udržení zákazníků v online kanálu v posledních letech, využívá skutečnosti, že je často levnější a efektivnější dosáhnout požadovaného poměru CLV a CAC ve spojení s offline kanály.