



28<sup>th</sup> International Scientific Conference  
**Strategic Management**  
 and Decision Support Systems  
 in Strategic Management  
**SM2023**

Subotica (Serbia), 18-19 May, 2023

### Вељко Маринковић

Економски факултет, Универзитет у  
 Крагујевцу  
 Крагујевац  
 Република Србија  
 vmarinkovic@kg.ac.rs

### Дражен Марић

Економски факултет Суботица,  
 Универзитет у Новом Саду  
 Суботица  
 Република Србија  
 drazen.maric@ef.uns.ac.rs

## RFM - CLV ПРИСТУП МЕРЕЊУ ВРЕДНОСТИ ПОТРОШАЧКИХ СЕГМЕНАТА

**Апстракт:** Мерење вредности потрошача представља ново подручје савремених маркетинг истраживања. У литератури из области маркетинга све више се наглашава неопходност пројекције будуће вредности тржишних сегмената и увођење финансијских калкулација у домен маркетинг аналитике. *RFM* је метод који се може успешно користити у циљу сегментације потрошача на основу три кључна критеријума: датума последње куповине – *R (recency)*; учесталости куповина – *(frequency)*; просечног новчаног износа по куповини – *M (monetary amount)*. *RFM* пружа могућност идентификације оних сегмената у којима постоји највиши степен интересовања за куповином новог производа. *CLV* (Customer Lifetime Value – вредност животног века потрошача) представља суму будућих токова профита који ће се према очекивањима остварити током читавог века сарадње предузећа са одређеном групом потрошача. *RFM* и *CLV* могу се комбиновано користити, тако што би се применом *RFM* метода формирали сегменти потрошача, а затим би се проценила вредност животног века посматраних сегмената. Тиме се идентификују потрошачки сегменти који су најатрактивнији за будућу сарадњу.

**Кључне речи:** вредност потрошача, сегментација потрошача, *RFM* метод, *CLV*.

## RFM – CLV APPROACH FOR MEASURING THE VALUE OF CONSUMER SEGMENTS

**Abstract:** Measuring consumer value is a new field of contemporary marketing research. In the marketing literature, the necessity of projecting the future value of market segments and the introduction of financial calculations into the domain of marketing analytics is increasingly emphasized. *RFM* is a method that can be successfully used in order to group consumers based on three key criteria: the date of the last purchase - *R (recency)*; frequency of purchases - *(frequency)*; average monetary amount per purchase - *M (monetary amount)*. *RFM* provides the ability to identify those segments which are interested in purchasing a new product. *CLV* (Customer Lifetime Value) represents the sum of future profit streams that are expected to be realized during the entire life of the company's cooperation with a certain group of consumers. *RFM* and *CLV* can be used in combination, by applying *RFM* methods to form consumer segments and then estimate the lifetime value of the observed segments. By implementing this procedure consumer segments that are the most attractive for future cooperation could be identified.

**Keywords:** consumer value, consumer segmentation, *RFM* method, *CLV*.

# 1. УВОД

Маркетинг истраживање представља процес прикупљања информација које служе менаџменту као важан инпут за доношење пословних одлука. Традиционално, маркетинг истраживање укључује екстерну и интерну анализу. При томе, у оквиру екстерне анализе евалуирају се општи економски, политичко-правни, технолошки, демографски, социолошки фактори на одређеном тржишту, као и кључни стејкхолдери попут потрошача, конкурената, дистрибутера и добављача. Очито, савремено маркетинг истраживање није усмерено само на страну тржишне тражње, него у свом фокусу има и разматрање понуде на одређеном тржишту. С друге стране, интерна анализа се најчешће односи на анализу маркетинг микса, али и на процену људских и технолошких ресурса предузећа.

Неке од најважнијих активности маркетинг истраживања су процена тржишног потенцијала, анализа текуће и пројекција будуће тражње, анализа добављача, анализа конкуренције, истраживање потрошача и истраживање инструмената маркетинг микса. Приметно је да се у оквиру маркетинг истраживања посебна пажња посвећује потрошачима. У том контексту, испитују се ставови, мотиви, навике и преференције потрошача, предвиђају се њихове намере у погледу будућих куповина, мери се степен њихове сатисфакције и лојалности (Aaker, Kumar, & Day, 2007). Вероватно најчешће коришћен квалитативни метод истраживања понашања потрошача су фокус групе, док у квантитативним теренским истраживањима доминантну улогу има метод анкете (Malhotra, 2020).

Међутим, у научним круговима приметне су и критике традиционалног маркетинга и маркетинг истраживања управо због чињенице да у њима нису у довољној мери, или нису уопште, присутне финансијске анализе којима се процењује профитабилност потрошачких сегмената. Наиме, ставови одређене групе еминентних аутора (Kumar & Reinartz, 2018; Gupta & Lehmann, 2006; Hughes, 2006; Kotler & Keller, 2009) указују да је неопходно да се у савременим маркетинг истраживањима посвети одговарајућа пажња управљању трошковима, пројекцији будућих новчаних токова, свођењу будуће на садашњу вредност, анализи стопе задржавања клијената. Једноставно, потребно је проценити вредност потрошачких сегмената или кључних клијената, што истовремено представља важну компоненту процене вредности предузећа. Овим путем се уводе финансијске калкулације у домен маркетинга и тиме се ствара мост који спаја маркетинг истраживања и пословне финансије. Тиме маркетинг добија нову финансијску димензију.

Потребно је да се у савременим маркетинг истраживањима примени интегрисани приступ истраживању понашања потрошача којим би се мерила њихова сатисфакција постојећом понудом предузећа која послују на одређеном тржишту, али би се затим процениле њихове будуће намере и вредност коју ће они донети одређеном предузећу током читавог животног века сарадње или током одређеног прецизираног временског периода. Тиме се путем анкета и фокус група мери сатисфакција потрошача, њихове навике и преференције везане за процес куповине, док се применом финансијских мерила процењује профитабилност потрошача.

Два важна индикатора пројекције вредности потрошача су: RFM (R – recency – датум последње куповине; F – frequency - учесталости куповина; M - monetary amount - просечни новчани износ по куповини) и CLV (Customer Lifetime Value – вредност животног века потрошача). Оба индикатора се могу користити за пројекцију будуће профитабилности тржишних сегмената, при чему се CLV често користи и за процену профитабилности кључних клијената на пословним тржиштима. С друге стране, RFM је користан инструмент сегментације потрошача на бази три кључна поменута критеријума који представљају компоненте овог мерила (Hughes, 2006). Свеобухватним разматрањем ова два концепта, може се констатовати да CLV даје прецизније резултате када је реч о пројекцијама будуће вредности, с обзиром на чињеницу да се његовом применом пројектују очекивани новчани токови и очекивани тршкови чиме се разматра протекло понашање које се екстраполира у будуће време и на крају своди на садашњу вредност, док се RFM анализира базира на историјским подацима (Kumar, 2006). Ипак, RFM је значајан идентификатор оних сегмената потрошача који су у старту спремни на куповину нових производа. Тиме се избегавају или барем умањују иницијални губици након увођења нових производа на тржиште.

Предмет рада је теоријска анализа CLV и RFM показатеља у функцији спровођења успешне сегментације и пројекције вредности сегмената. Циљ рада је да укаже на предности и недостатке ове две анализе али и на могућност њихове комбиноване примене. Тиме се прецизније таргетирају они сегменти који су атрактивни за дугорочну будућу сарадњу. Прегледом релевантне литературе приметан је још увек не тако велики број радова из ове области, нарочито када је реч о домаћој литератури. У том смислу, истраживачка мотивација рада огледа се у истицању значаја примене ова два индикатора и њиховог инкорпорирања у систем метрике савремених маркетинг истраживања. Рад се базира на теоријској анализи и он представља основу за будућа емпијска истраживања у домену сегментације и финансијске пројекције вредности потрошача.

## 2. RFM СЕГМЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА ВРЕДНОСТИ ПОТРОШАЧА

RFM је користан метод који се може применити у поступку сегментације потрошача на бази три кључна критеријума: датума последње куповине, учесталости и просечног новчаног износа по куповини (Heldt, Silveira, & Luce, 2021). Такође, RFM се може успешно искористити и за предвиђање будућих реакција и вредности

потрошача. Према процедури примене RFM метода сви потрошачи се по основу сваке од поменуте три компоненте могу сврстати у 5 сегмената. Нпр. 20% потрошача који су на врху листе формиране на основу датума последње куповине чине сегмент 5R, док 20% потрошача са највећом фреквенцијом куповине чине сегмент 5F. Аналогно томе, 20% потрошача који у просеку издвајају највиши новчани износ за куповину сврставају се у сегмент 5M (McCarty & Hastak, 2007). Обрнута ситуација је са оних 20% потрошача који су на дну листе по сваком од поменутих критеријума (сегменти 1R; 1F; 1M). Резултати спроведених студија указују да се будуће понашање потрошача најбоље предвиђа сагледавањем резултата по основу R компоненте и самим тим потрошачи у сегментима 5R и 4R по правилу показују највиши степен спремности за куповином новог производа. F и M компонента су нешто слабији прогнозери будућег понашања и самим тим и будуће вредности потрошачких сегмената. Ово је нарочито случај са M компонентом која је прецизан прогнозер једино у ситуацијама када се предвиђа будућа продаја новог ексклузивног производа која се процењује на основу продаје сличних ексклузивних производа у прошлом периоду (Hughes, 2006).

Приступ са пет формираних сегмената по свакој компоненти захтевао би дефинисање укупно 125 сегмената што је превише захтевна процедура за многа предузећа управо због чињенице да она немају податке у бази о куповинама великог броја клијената. Због тога се често иде на приступ 3 x 3 x 3 који захтева укупно 27 сегмената. Осим наведеног, због мањег значаја M компоненте може се применити и приступ 3 x 3 x 2 који је сасвим реалан за примену и у случају предузећа са мањим бројем клијената будући да у овом случају је потребно груписати потрошаче у 18 сегмената. Уколико је реч о јефтинијим потрошним производима, у принципу се може искључити M компонента и може се применити приступ 4R x 3F или приступ 3R x 2F. Уколико истраживачи желе да се држе основних постулата RFM метода и да у анализу укључе све три компоненте и ако је реч о потреби формирања мањег броја сегмената може се ићи на примену 3 x 2 x 2 и дефинисање 12 сегмената, мада је као компромисно решење вероватно најбоље применити приступ 3 x 3 x 3 будући да се прецизније пројекције могу добити уколико је у анализу укључен већи број сегмената (Маринковић, 2012).

RFM је веома користан инструмент откривања оних сегмената који су на самом почетку спремни да купе одређени производ који се уводи на тржиште. Потрошачи се према регуларној и већ поменутој процедури сврставају у један од укупног броја одабраних сегмената (нпр. 3R2F2M или 1R2F1M) на основу историјских података о датумима и вредностима реализованих куповина сличних производа из прошлости. Затим се бира узорак потрошача (који може чинити 3% или 5% укупне популације клијената датог предузећа) након чега се промотивни флајери о новом производу шаљу потрошачима који су укључени у узорак путем поште. Генерално гледано, у случају оваквог вида промоције релативно мали број контактираних грађана уопште погледа дати флајер, а још мањи број њих се одлучи на куповину новог производа. Често су позитивне стопе одговора ниже од 2% због чега у почетној фази предузеће трпи губитак будући да профит од продаје је нижи од промотивних трошкова. Међутим, истраживање на основу узорка пружа могућност откривања профитабилних сегмената тако да се у другој фази примене RFM анализе флајери шаљу свим потрошачима унутар сегмената који су на основу истраживања узорка идентификовани као профитабилни и спремни за будућу куповину. Тиме се на основу истраживања узорка остварује мањи губитак али се уједно и идентификују профитабилни сегменти и слањем флајера само потрошачима из ових сегмената након примене RFM процедуре остварени профит покрива промотивне трошкове чиме се у старту остварује позитиван пословни резултат и поред чињенице да је реч о производу који је тек ушао на одређено тржиште (Sohrabi & Khanlari, 2007). Важно је поменути да се профитабилни сегменти идентификују на основу рација: *промотивни трошак по потрошачу / профит по јединици* и управо добијена вредност представља минимално потребну стопу одговора потрошача на понуду новог производа да би сегмент био профитабилан (Hughes, 2006). Примера ради, минимално потребна стопа одговора може износити 1.3% и само они сегменти у којима је на основу узорка реализована виша стопа одговора од 1.3% се карактеришу као профитабилни сегменти. Уколико се предузеће определи за приступ са 27 сегмената (3 x 3 x 3) број профитабилних сегмената може бити нпр. 12.

Потребно је истаћи да се главни недостатак примене RFM метода огледа у томе што се пројекција будуће вредности врши на основу анализе историјских података (Kumar, 2006). И поред тога, RFM је користан инструмент сегментације потрошача и може бити прецизан прогнозер будућих реакција и идентификације профитабилних сегмената у ситуацијама када нови производ не представља радикалну иновацију, већ има извесних сличности са постојећим производима и уколико није дошло до значајнијих промена у екстерном окружењу. Свакако се RFM метод може оценити као користан за потребе сегментације потрошача (Rahim et al., 2021) доприношења успешнијем иницијалном пласману новог производа и уочавању сегмената који поседују одговарајућу вредност за будућу сарадњу.

### 3. CLV ПРОЈЕКЦИЈА ПРОФИТАБИЛНОСТИ ПОТРОШАЧА

Вредност животног века потрошача представља нето садашњу вредност тока будућег профита који ће предузеће донети одређени потрошач током целокупног периода његове сарадње са датим предузећем (током животног века дате сарадње) (Kotler & Keller, 2009). У питању је укупна вредност садашњег и будућег профита који се очекује остварити од садашњих и будућих куповина. CLV се може израчунати на нивоу индивидуалног

потроша, као и на нивоу сегмената. Када је реч о пословним тржиштима где се предузећа налазе у улози купаца и где једно предузеће може имати неколико кључних клијената, смислено је да се CLV рачуна на индивидуалном нивоу. С друге стране, на тржиштима финалне потрошње, због огромног броја потрошача (физичких лица) логично је да се CLV рачуна на нивоу сегмената. Уколико постоје подаци, CLV се може израчунати за сваког финалног потрошача у сегменту (или за сваког потрошача у одабраном узорку), затим се дате вредности сабирају и деле са бројем потрошача чиме се добија просечни CLV за дати сегмент. Реалнија је ситуација да се, уз анализу претходних куповина, стопа задржавања из прошлости, процену различитих категорија трошкова и у складу са очекивањима о вредностима поменутих категорија у будућности, CLV процени по потрошачу на нивоу сваког сегмента. Овде је реч о израчунавању просечног CLV-а за сваки сегмент.

Кључне компоненте CLV-а су очекивани приходи, трошкови, стопа задржавања, дисконтна стопа (Gupta & Lehmann, 2006). CLV се у литератури сматра моћним мерилом за пројекцију вредности потрошача (или сегмената) будући да се поступак израчунавања животне вредности потрошача не базира само на историјским подацима, него и на будућим очекивањима (Keiningham, Aksoy, & Bejou, 2006). Бројне анализе указују да стопа ретенције представља најважнију компоненту вредности животног века потрошача. Наиме, порастом стопе задржавања потрошача за 1%, може се очекивати раст вредности предузећа за око 5%. С друге стране, пораст профита који се остварује од куповине потрошача за 1% оријентационо у истом проценту повећава вредност предузећа, а слична али инверзна релација је присутна и у односу дисконтне стопе и вредности предузећа. Наиме, стабилизација услова на тржишту и смањење дисконтне стопе за 1% имплицира благи пораст вредности предузећа од око 0.9%. Важно је нагласити да смањење трошкова привлачења потрошача за 1% води ка расту вредности предузећа од око 0.1% и овај резултат јасно указује због чега маркетинг напори треба да се усмеравају преваходно ка задржавању, а не ка привлачењу потрошача. Генерално, пораст CLV-а јавља се и као резултат јачања интензитета лојалности потрошача, повећане фреквенције куповина и смањења стопе губитка потрошача (Von Mutius & Nuchzemeier, 2021).

CLV доприноси порасту вредности предузећа кроз четири кључна потенцијала. Први је базни потенцијал који представља новчани ток који предузеће остварује продајом својих производа и услуга. Други је потенцијал раста који се односи на новчани ток остварен од унакрсних куповина које се очекују у будућности. Трећи потенцијал је потенцијал мреже који је резултат добити коју предузеће остварује од нових потрошача који су почели да купују његове производе захваљујући интерперсоналној комуникацији и коначно четврти је потенцијал учења који је резултат чињенице да запослени временом захваљујући побољшању својих вештина, знања и продајних способности доприносе порасту добити у будућности (Stahl, Matzler, & Hinterhuber, 2003).

Није нужно да се CLV процењује искључиво за укупан период сарадње потрошача и предузећа. Упркос називу „вредност животног века потрошача“ CLV се може пројектовати и за краћи, нпр. средњорочни период од 3 до 5 година и овакве пројекције су обично прецизније. Генерално гледано, CLV се лакше може проценити у случају зрелих компанија које послују на стабилним тржиштима. Знатно је теже урадити прецизну пројекцију будуће вредности потрошача у ситуацијама када је реч о новим предузећима, предузећима која уводе нове производе или улазе на нова тржишта. У оваквим ситуацијама, у почетним годинама пословања могући су губици или пословање са ниским стопама профита, али се касније из године у годину профит може повећавати по константној, опадајућој, или растућој стопи. У покушају да омогуће прецизно израчунавање вредности животног века потрошача и у оваквим ситуацијама, аутори су развили моделе који осим стандардних параметара за калкулацију CLV-а (очекивани приходи, различите категорије трошкова, стопа задржавања, дисконтна стопа) укључују и пројекцију минимално и максимално очекиваног профита, константну стопу раста профита и стопу промене профита од минималног ка максималном (Gupta & Lehmann, 2006).

## ЗАКЉУЧАК

RFM метод може се сматрати корисним за потребе сегментације потрошача и идентификације оних сегмената који у иницијалној фази уласка новог производа на тржиште показују жељени ниво спремности за његовом куповином. Недостатак овог метода огледа се учињеници да он није окренут ка будућности и да се његовом применом пројекције спроводе на бази историјских података. Управо због тога се CLV сматра прецизнијим инструментом предвиђања будуће вредности потрошача, с обзиром на то да процедура израчунавања вредности животног века потрошача подразумева процену садашњег, као и будућег профита, стопе ретенције и дисконтне стопе. CLV је за разлику од RFM-а више окренут ка будућности.

Оба приступа се могу комбиновано користити. Наиме, у првој фази се може спровести RFM сегментација чиме се сви потрошачи деле у претходно дефинисани број RFM сегмената. Додатно, у почетној фази пласмана новог производа, идентификују се профитабилни сегменти. Затим се у дефинисаном временском периоду могу пратити куповине које се реализују у датим сегментима, да би се потом спровела CLV анализа и процена будуће вредности формираних сегмената. Тиме се идентификују сегменти који ће бити лојални и профитабилни у дужем будућем временском периоду.

Комбинована примена RFM и CLV мерила је могућа и у ситуацијама када се коришћењем CLV-а пројектује генерална исплативост увођења новог производа на тржиште, односно вредност потенцијалних клијената. Уколико резултати покажу да је оправдано да се производ uvede на тржиште, кроз RFM сегментацију се у иницијалној фази идентификују сегменти који су спемни на његову куповину у већем проценту. Тиме се у почетној фази избегавају губици, односно обезбеђује се од старта профитабилан пласман новог производа. Касније се, након стабилизације позиције производа на тржишту, може поново применити CLV анализа у функцији пројекције будуће вредности потрошачких сегмената.

На крају, важно је указати и на ограничења спроведене студије. Пре свега, важно је истаћи да се рад базира на теоријској анализи предности и недостатака RFM и CLV индикатора, међутим рад не садржи и оригинално емпиријско истраживање. Веома је важно да будући радови садрже и емпиријско истраживање у вези сегментације и пројекције будуће вредности потрошача уз комбиновану примену RFM и CLV индикатора. Додатно, рад у фокусу има пројекцију будуће вредности садашњих клијената, али он није усмерен и на пројекцију профитабилности потенцијалних потрошача. У будућим истраживањима посебна пажња се може посветити и примени портфолио анализе и формулисању стратегија развоја дугорочних односа са циљаним сегментима. У том контексту, могуће је спровести неколико портфолио анализа, а критеријуми формирања матрица 2 x 2 са четири сегмента или 3 x 3 са девет сегмената могу бити компоненте RFM метода, CLV, садашњи и будући профитни потенцијал, учешће у дохотку потрошача, вредност интерперсоналне комуникације.

## РЕФЕРЕНЦЕ

- Aaker, D., Kumar, V., & Day, G. (2007). *Marketing Research*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Gupta, S., & Lehmann, D. (2006). *Managing customers as investments*. New Jersey: Pearson Education.
- Heldt, R., Silveira, C.S., & Luce, F.B. (2021). Predicting customer value per product: From RFM to RFM/P. *Journal of Business Research*, 127, 444-453.
- Hughes, A. (2006). *Strategic Database Marketing*. New York: McGraw-Hill.
- Keiningham, T., Aksoy, L., & Bejou, D. (2006). Approaches to the Measurement and Management of Customer Value. *Journal of Relationship Marketing*, 5, 37-54.
- Kotler, P., & Keller, K. (2009). *Marketing Management*. New Jersey: Pearson Education.
- Kumar, V. & Reinartz, W. (2018). *Customer Relationship Management*. Berlin: Springer,
- Kumar, V. (2006). CLV: The Databased Approach. *Journal of Relationship Marketing*, 5, 7-35.
- Malhotra, N. (2020). *Marketing Research: An Applied Orientation*. Harlow: Pearson.
- Маринковић, В. (2012). *Маркетиншки аспекти сатисфакције и лојалности: оријентација на потрошаче у савременом банкарском пословању*. Крагујевац: Економски факултет.
- McCarthy, J., & Hastak, M. (2007). Segmentation approaches in data-mining: A comparasion of RFM, CHAID and logistic regresion. *Journal of Business Research*, 60, 656-662.
- Rahim, M.A., Mushafiq, M., Khan, S., & Arain, Z.A. (2021). RFM-based repurchase behavior for customer classification and segmentation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 61: 102566.
- Sohrabi, B., & Khanlari, A. (2007). Customer Lifetime Value (CLV) Measurement Based on RFM Model. *Iranian Accounting & Auditing Review*, 14, 7-20.
- Stahl, H.K., Matzler, K., & Hinterhuber, H. (2003). Linking customer lifetime value with shareholder value, *Industrial Marketing Management*, 32, 267-279.
- von Mutius, B., & Huchzermeier, A. (2021). Customized Targeting Strategies for Category Coupons to Maximize CLV and Minimize Cost. *Journal of Retailing* 97, 764–779.