

**С.В. Комаров, Н.В. Окулова**

Пермский государственный технический университет

## **УПРАВЛЕНИЕ СОВРЕМЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА ОСНОВЕ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ПРИБЫЛЬНОСТИ КЛИЕНТОВ**

Рассматривается клиентоориентированность как отличительная черта стратегического управления современным предприятием. В отличие от традиционного маркетинга, ориентированного на долю рынка и объемы продаж, клиентоориентированный маркетинг рассматривает прибыльность клиента и затраты на его завоевание. Клиентоориентированность определяется как взаимосвязь между лояльностью потребителей и их доходностью. В статье рассмотрен пример управления современным предприятием на основе оригинальной методики оценки прибыльности клиентов.

*Клиентоориентированность, клиентоориентированный маркетинг, пожизненная доходность клиента, прибыльность клиента, лояльность потребителей, матрица клиентов, индекс потребительской удовлетворенности, коэффициент сохранения клиентов, индекс лояльности.*

### **I**

Целью маркетинга как теории управления бизнесом было получение прибыли путем максимального удовлетворения потребителя. Традиционный подход в маркетинге строился вокруг анализа потребителей, самой компании и конкурентов с целью понимания потребностей первых, определения возможностей компании и сильных и слабых сторон соперников. На основании этого осуществлялись сегментация рынка, определение целевых сегментов и целей маркетинговой стратегии компании и позиционирование. В рамках этого определялись ценность предложения компании относительно ценности товаров-конкурентов для целевых групп потребителей. В свою очередь, на основании этого в рамках традиционного маркетинга формулировался комплекс маркетинга (4P – товар, цена, каналы распределения и программы продвижения), определявший способы воздействия на целевого потребителя. Такой подход представлялся логичным и практичным. Решения в данном случае определяются такими целевыми показателями как объемы продаж, доля рынка и удовлетворенность покупателей. В некоторых случаях удовлетворенность клиента ставилась даже выше текущей прибыли компании, поскольку это обеспечивало формирование лояльности покупателей, а значит – в долгосрочной перспективе – стабильность потребления (повторных покупок) и постоянство денежного потока.

Однако в последние 10 лет формируется новая концепция – концепция *клиентоориентированного маркетинга*. Само словосочетание вызывает споры, поскольку, казалось бы, в маркетинге все «вращается» вокруг клиента. Однако, суть дела в том, что клиентоориентированность предполагает радикальное изменение в понимании самой роли и механизма маркетинга в управлении бизнесом, а именно: во-первых, изменение самого понимания ценности клиента (потребителя) для компании, во-вторых, изменение понимания ценности самого маркетинга для бизнеса.

В традиционном маркетинге ключевыми показателями являются *продажи (прибыльность товара)* и *доля на рынке*. Эти показатели традиционного маркетинга, ориентированные на рынок. Как правило, при этом уделяется некоторое внимание удовлетворенности и лояльности потребителей, поскольку это связано с определенными затратами на маркетинг, а, следовательно, влияет на показатели чистой прибыли компании. В частности, повышение количества неудовлетворенных клиентов компенсируется за счет привлечения новых; правда, при этом увеличиваются затраты как на удержание оставшихся клиентов, так и на само привлечение новых покупателей. И, хотя стоимость удержания старых клиентов в 3 раза меньше, чем стоимость привлечения такого же числа новых клиентов, регулирование цены и себестоимости позволяет удерживать компании определенную рентабельность в краткосрочной перспективе. Однако, вся суть в том, что в долгосрочной перспективе это увеличение количества новых клиентов и, соответственно, доли рынка осуществляется за счет значительных затрат по привлечению покупателей, увеличения доли единичных покупок и привлечения второстепенных покупателей, вероятность удовлетворения которых чрезвычайно мала. Максимальное удовлетворение покупателей оборачивается падением доходности компании и увеличением затрат на их удержание. В этом случае доля на рынке и рост прибыли могут представлять собой неправильные показатели для оценки успеха фирмы [1].

В рамках клиентоориентированного маркетинга ключевыми показателями являются не прибыльность товара и доля рынка, а *стоимость* и *доходность покупателя*. Суть дела в том, чтобы наряду с традиционной сегментацией потребителей по сходству потребностей, разделять потребителей по их ценности для компании, а именно по прибыли от покупателя. *Пожизненная доходность покупателя (CLV)* – это существующая стоимость всех текущих и будущих доходов, получаемых от покупателя за период его сотрудничества с компанией [2, 165–200]. Клиенты по своей ценности для компании также различаются. Стоимость клиентов для компании, которая грубо может определяться как разница между доходами от них за весь период их сотрудничества с компанией и затратами компании по их удержанию и затратами на

привлечение новых клиентов, может очень сильно различаться для разных групп клиентов. Именно определение ценности клиента для компании в долгосрочной перспективе позволяет выделить так называемых «золотых» клиентов, дающих наибольший доход компании в долгосрочной перспективе. И наоборот – определить тех клиентов, стремиться к максимальному удовлетворению которых нет необходимости, поскольку доходность их для компании низка, а может быть – несмотря на большую величину этой группы клиентов – убыточна. Иначе говоря, клиентоориентированность и есть сосредоточенность на доходных для компании клиентах. Поэтому клиентоориентированный маркетинг выдвигает на первый план две стороны стоимости покупателя – ценность, которую компания предоставляет покупателю и ценность самого покупателя для компании [3, 24–52]. Первая представляет собой инвестиции, а вторая – прибыль от этих инвестиций.

Это означает, что покупатели представляют собой *активы компании*, в которые она должна вкладывать деньги. Такое отношение к потребителю означает изменение в понимании самого маркетинга, а именно в отличие от традиционного маркетинга, который понимался как затраты компании, клиентоориентированный маркетинг должен рассматриваться как *инвестиции*. Данный подход признает, что предоставление ценности покупателю требует инвестиций в маркетинг и что компания должна вернуть эти капиталовложения. Маркетинговые инвестиции в покупателя должны быть со временем возмещены. Этот подход показывает, что переменные, имеющие отношение к маркетингу (например, удержание покупателей), оказывают более сильное влияние на финансовую ценность фирмы, чем собственно финансовые инструменты (например, стоимость капитала). Очевидно, что долгосрочная прибыль от потребителя (доходность от потребителя) отражается в доходах и движении денежных средств, а это, в свою очередь, находит выражение в показателях стоимости компании. Как показывают исследования, само по себе увеличение доли на рынке и увеличение количества клиентов (например, путем слияния и поглощения компаний) еще не ведет к повышению стоимости компании. Стоимость покупателя является сильным фактором стоимости компании, в частности, существует прямая корреляция между стоимостью компании и коэффициентом удержания клиентов (в формуле определения CLV), доходность покупателей зависит от коэффициента удержания клиентов и ставки дисконтирования.

Клиентоориентированный маркетинг предполагает, поэтому, иной подход к планированию. Планирование, ориентированное на покупателя, включает в себя выбор альтернативных целей – фокусировании на удержании покупателей, привлечении их или увеличении получаемых от них прибыли. Определение стратегии исходит из понимания двух сторон стоимости покупате-

ля – ценности покупателя для компании и ценности, которую компания предоставляет своим клиентам. Наконец, в разработке маркетинговых программ, направленных на повышение стоимости покупателя для компании, возможности их привлечения и удержания. Выработка соответствующих показателей для оценки направлена на отслеживание эффективности этих маркетинговых программ (два набора показателей – сфокусированных на потребителе (оценивают ценность для покупателя) и сфокусированных на компании (оценивают стоимость покупателя для компании)). Меняются и показатели, оценивающие эффективность самого маркетинга, поскольку маркетинг теперь рассматривается как инвестиции компании (показатель NMC – чистой прибыли от маркетинга, показатель маркетинговой ROS – маркетинговой рентабельности продаж, и показатель маркетинговой ROI – рентабельности инвестиций в маркетинг). Соответственно, впервые формируется прямая зависимость роста прибыльности от основных маркетинговых воздействий. В частности, чистая прибыль от маркетинга напрямую связана с доходностью от одного клиента [4, 83–107]. В рамках традиционного маркетинга рассчитать эффективность маркетинговых мероприятий довольно затруднительно.

Соответственно, организация, ориентированная на покупателя, предполагает и иную организационную структуру управления. Управление осуществляется теперь не по продукту (вертикальное управление), а фокусируется на группах потребителей (горизонтальное управление) [5, 222–246].

Таким образом, клиентоориентированность связана с изменением понимания ценности клиента для компании и пониманием маркетинга как долгосрочных инвестиций, влияющих на стратегию и стоимость компании. Конечно, стратегия, ориентированная на покупателя, не игнорирует полностью основные принципы традиционного маркетинга. Но в практике это влечет за собой изменение самого инструментария маркетинга как способа управления бизнесом, характера планирования и изменения организационной структуры компании.

## II

Первоочередной проблемой при реализации клиентоориентированного подхода к управлению предприятием является оценка доходности потребителей существующей клиентской базы. Выше было сказано, что имеющиеся клиенты по своей ценности для компании могут очень существенным образом различаться. Поэтому вопрос сегментации в рамках клиентоориентированного маркетинга ставится как вопрос определения наиболее «интересных» клиентов, с точки зрения их доходности. Ценность потребителя не всегда может быть определена по вышеупомянутому показателю его пожизненной доходности (CLV). В этом случае, как правило, требуется специальная разра-

ботка специальной методики оценки различных групп потребителей по их доходности, учитывающая особенности деятельности компании – в том числе, и накопленную в компании статистику по взаимоотношениям с клиентами. Рассмотрим пример проведения оценки управления взаимоотношений с клиентами на основе оценки их доходности для эффективного управления одной из пермских компаний<sup>1</sup>.

Компания N работает на рынке сервисного обслуживания производственного оборудования г. Перми. На сегодняшний день она является многопрофильным предприятием, стремящимся к комплексному обслуживанию промышленных объектов. Рынок, на котором работает данная компания, находится на стадии активного развития с высоким уровнем конкуренции. В ближайшее время ожидается усиление конкуренции, в основном за счет активизации сервисных компаний и увеличения их числа. На этом рынке высока роль взаимовыгодных долгосрочных партнерских отношений с клиентами, что позволяет компаниям обеспечивать будущую доходность и снизить риски по уходу компаний-клиентов. Круг компаний-заказчиков на данном рынке достаточно узок, и на тендерных торгах предпочтение отдается компании, предложившей наименьшую цену по оказанию соответствующих услуг. Поэтому перед компанией сегодня стоит задача: построение доверительных долгосрочных и взаимовыгодных отношений с клиентами.

Для решения этой задачи полезно произвести их классификацию по показателям лояльности и прибыльности. Эта задача определяется именно тем, что одни клиенты могут быть лояльными и прибыльными, другие прибыльными, но нелояльными, некоторые лояльными, но неприбыльными, а остальные – ни прибыльными, ни лояльными. В этом случае цель клиентоориентированного подхода в управлении предприятием и заключается в урегулировании этих различий с целью достижения более высокого уровня лояльности и прибыльности. На рис.1 представлены упомянутые четыре типа клиентов.

Построение данной матрицы и распределение клиентов по квадрантам может служить основой для разработки основных направлений дальнейшего взаимодействия с полученными группами клиентов в рамках клиентоориентированной стратегии компании.

Для построения аналогичной матрицы для компании N необходимо вычислить показатели прибыльности клиентов и их лояльности.

Индекс лояльности потребителей определялся по формуле [4, с. 54]:

$$\text{ИПЛ} = \text{ИПУ} \times \text{сохранение клиентов} \times \text{рекомендации клиентов},$$

где ИПУ – Индекс покупательской удовлетворенности.

---

<sup>1</sup> Данный анализ в рамках студенческой научной работы проведен самостоятельно одним из авторов данной статьи – студенткой 5-го курса специальности «Маркетинг» Пермского государственного технического университета **Н.В.Окуловой**.



Рис. 1. Стратегии для управления лояльностью и прибыльностью клиентов

Для измерения уровня лояльности были использованы результаты анкетирования клиентов компании (рис. 2).

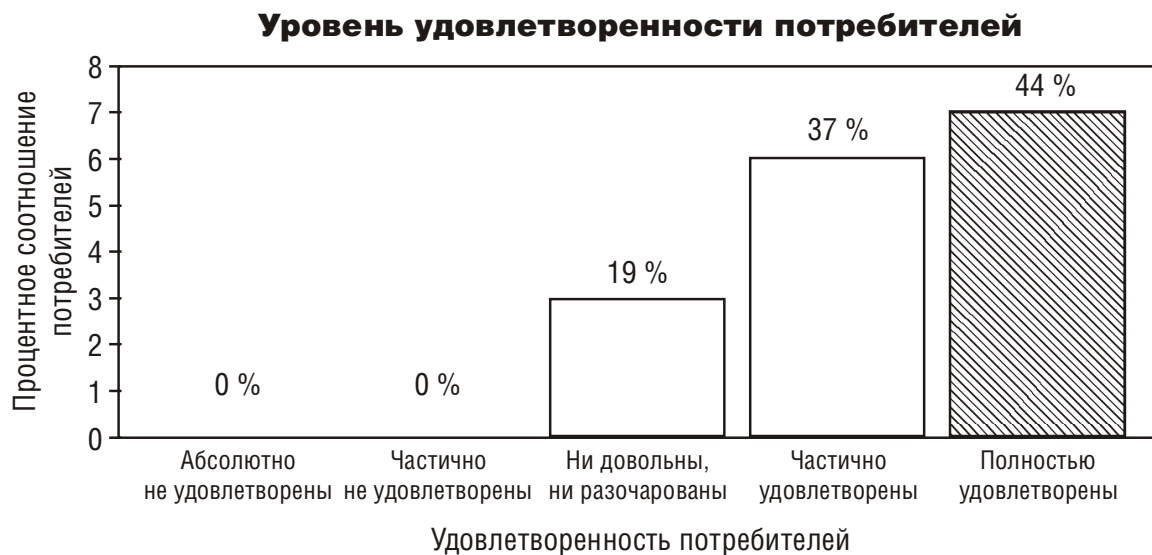


Рис. 2. Определение лояльности клиентов компании

## Анкета для определения лояльности клиентов компании

1. Как бы Вы оценили уровень удовлетворенности Вашей компании по работе с Компанией?

Шкала оценки:

Абсолютно удовлетворены	Частично удовлетворены	Ни до зольны, ни разочарованы	Частично удовлетворены	Полностью удовлетворены
1–20 %	21–40 %	41–60 %	61–80 %	81–100 %

Ответ: %

2. Какова вероятность того, что Вы порекомендуете Компанию другим компаниям?

0,0 – не будем рекомендовать; 1,0 – будем рекомендовать при любой возможности (0,0 0,1 0,2 0,3 0,4 0,5 0,6 0,7 0,8 0,9 1,0).

Анкета предлагалась для заполнения специалистам компаний-клиентов, занимающихся ценообразованием, управлением на предприятии и взаимодействием с заказчиками. Всего были опрошены представители 16 организаций.

*Первым шагом* в данной методике являлся расчет индекса потребительской удовлетворенности (табл. 1).

*Вторым шагом* был рассчитан коэффициент сохранения клиентов по формуле [4, с. 51]:

$$\text{Сохранение клиентов} = 1 - 1 / N,$$

где  $N$  – период сотрудничества клиента с компанией.

На *третьем шаге* на основе уже полученных от компании данных по периоду сотрудничества с клиентами был рассчитан коэффициент сохранения клиентов (табл. 1).

Для расчета рекомендации, клиентам был задан вопрос: «Какова вероятность того, что Вы порекомендуете Компанию другим компаниям?», респонденты указывали вероятность рекомендаций Компании по шкале от 0,0 (не будем рекомендовать), до 1,0 (будем рекомендовать при любой возможности). Результаты ответа на данный вопрос представлены в табл. 1.

*Четвертым шагом* был расчет индекса потребительской лояльности, который производился путем перемножения переменных индекса потребительской удовлетворенности, сохранения клиентов и рекомендации клиентов, по вышеуказанной формуле. Результаты также представлены в табл. 1.

На *пятом шаге* для расчета прибыльности клиента нужно из прибыли, полученной за период сотрудничества с клиентом, вычесть затраты компании по его привлечению и удержанию. Автор здесь столкнулся с типичной для большинства компаний ситуацией – расходы на привлечение и удержание кли-

ентов в Компании не учитываются, за исключением представительских расходов. Поэтому в данной ситуации прибыльность клиента будет рассчитана как сумма прибыли, полученной за период сотрудничества с клиентом (табл. 1).

Таблица 1

**Показатели для построения матрицы «Стратегия для управления лояльностью и прибыльностью клиентов»**

№	Название компании-клиента	Прибыльность клиента, т.р.	ИПУ	N – кол-во лет сотрудничества	КС	Вероятность рекомендаций	ИЛП
1	1	228	0,7	4	0,8	0,4	0,21
2	2	5441	0,84	5	0,8	0,7	0,47
3	3	74929	0,72	10	0,9	0,88	0,57
4	4	150	0,9	2	0,5	0,2	0,09
5	5	143	0,88	3	0,7	0,08	0,05
6	6	1570	0,58	3	0,7	0,3	0,12
7	7	2747	0,77	5	0,8	0,35	0,22
8	8	168	0,65	2	0,5	0,5	0,16
9	9	1703	0,9	4	0,8	0,8	0,54
10	10	77,5	0,98	4	0,8	0,35	0,26
11	11	5110	0,45	3	0,7	0,28	0,08
12	12	426	0,95	1	0,0	0,6	0,00
13	13	405	0,87	2	0,5	0,5	0,22
14	14	35	0,7	1	0,0	0,01	0,0*0
15	15	2277	0,6	5	0,8	0,72	0,35
16	16	154	0,68	3	0,7	0,2	0,09

После того, как подсчитаны все необходимые показатели, была построена матрица «Стратегия для управления лояльностью и прибыльностью клиентов».

Проведем анализ полученных результатов. Как видно из табл. 1, есть группа клиентов, уровень прибыльности которой для Компании значительно отличается от остальных клиентов. Поэтому для корректного разделения клиентов по квадрантам, разобьем Клиентов на 3 группы по признаку *прибыльности*:

- 1) от 0 тыс. руб. до 500 тыс. руб.;
- 2) от 500 тыс. руб. до 5 млн руб.;
- 3) свыше 5 млн руб.

В анкете для оценки лояльности клиентов ответом на первый вопрос являлась шкала оценок:

- Абсолютно не удовлетворены 0–20 %;
- Частично не удовлетворены 21–40 %;



- Ни довольны, ни разочарованы 41–60 %;
- Частично удовлетворены 61–80 %;
- Полностью удовлетворены 81–100 %.

Ответы распределились следующим образом.

### 1) Прибыль до 500 тыс. руб.

В матрицу с прибылью до 500 тыс. руб. (рис. 3) попало 8 компаний из общего числа клиентов.

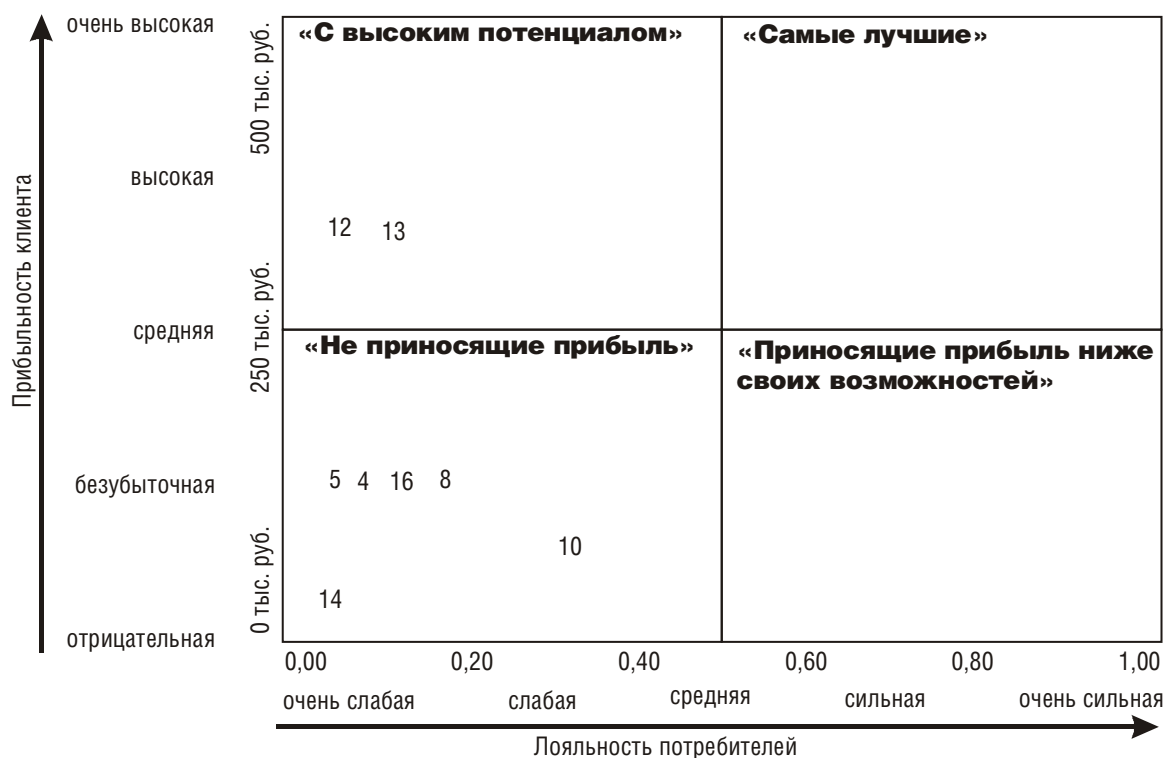


Рис. 3. Матрица для клиентов компании с прибыльностью от 0 до 500 тыс. руб

В матрицу с прибылью до 500 тыс. руб. попало 8 компаний из общего числа клиентов. Большинство занимают квадрант «Не приносящие прибыли»: 4; 5; 8; 10; 14.

С компаниями в данной категории прибыльности, попавшими в квадрант «Не приносящие прибыли» компании следует поступить следующим образом: отделить потенциально прибыльных клиентов от не приносящих прибыли «перебежчиков» и сконцентрировать свои усилия на потенциально прибыльных. Многие из компаний, находящихся в этом квадранте сравнительно недавно начали свое сотрудничество с компанией, и в ближайшем будущем могут стать высокодоходными клиентами и лояльными потребителями.

Две компании попали в левый верхний квадрант «С высоким потенциалом»: 12; 13. Прибыль, полученная от этой группы клиентов пока не столь значительна – до 500 тыс. руб., несмотря на то, что компании 12 и 13 попали

в разряд «высокоприбыльных» клиентов. Такие клиенты – легкая добыча для конкурентов, так как их уровень лояльности низок. Поэтому инвестировать во взаимоотношения с такими клиентами нужно очень избирательно, т.е. с индивидуальным подходом.

## 2) Прибыль до 5 млн. руб.

В матрицу с прибыльностью от 500 до 5000 тыс. руб. попало 4 компании (рис. 4).

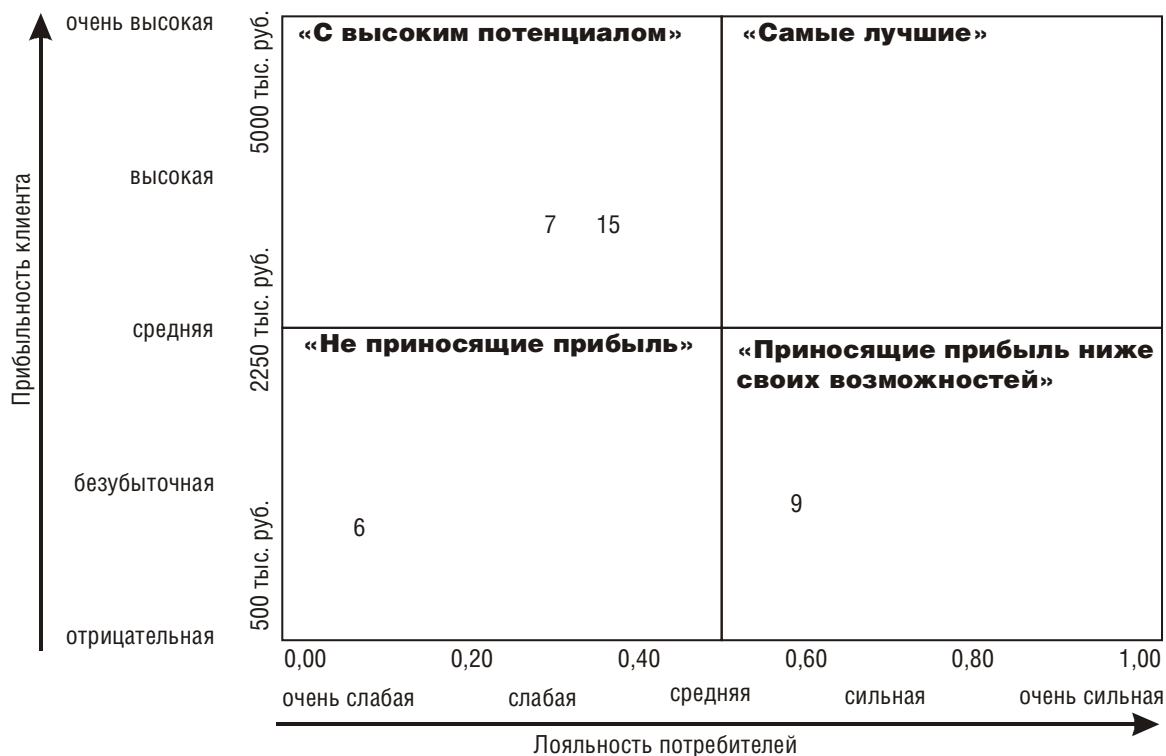


Рис. 4. Матрица для клиентов компании с прибыльностью от 500 тыс. до 500 млн руб.

В матрицу с прибылью до 5 млн руб. попало 4 компании. Две из них расположены в квадранте «С высоким потенциалом»: 7; 15.

В данном случае стратегия работы с клиентами немного отличается от аналогичной стратегии в разделе «Прибыльность до 500 тыс. руб.». Действия Компании в данном случае должны быть направлены на инвестирование в формирование преданности у этих покупателей с помощью специально подготовленных для них предложений, усиливающих их потребительскую удовлетворенность и желание остаться.

Клиенты под номерами 6 и 9 расположились в квадрантах «Не приносящие прибыли» и «Приносящие прибыль ниже своих возможностей» соответственно. Для компании 9, попавшей в квадрант «Приносящие прибыль ниже своих возможностей», нужно создавать возможности для увеличения

потребительской выручки и маржи, а также инвестировать в поддержание потребительской лояльности.

### 3) Прибыль свыше 5 млн руб.

В матрицу с прибыльностью свыше 5 млн руб. попало только 4 компании (рис. 5).

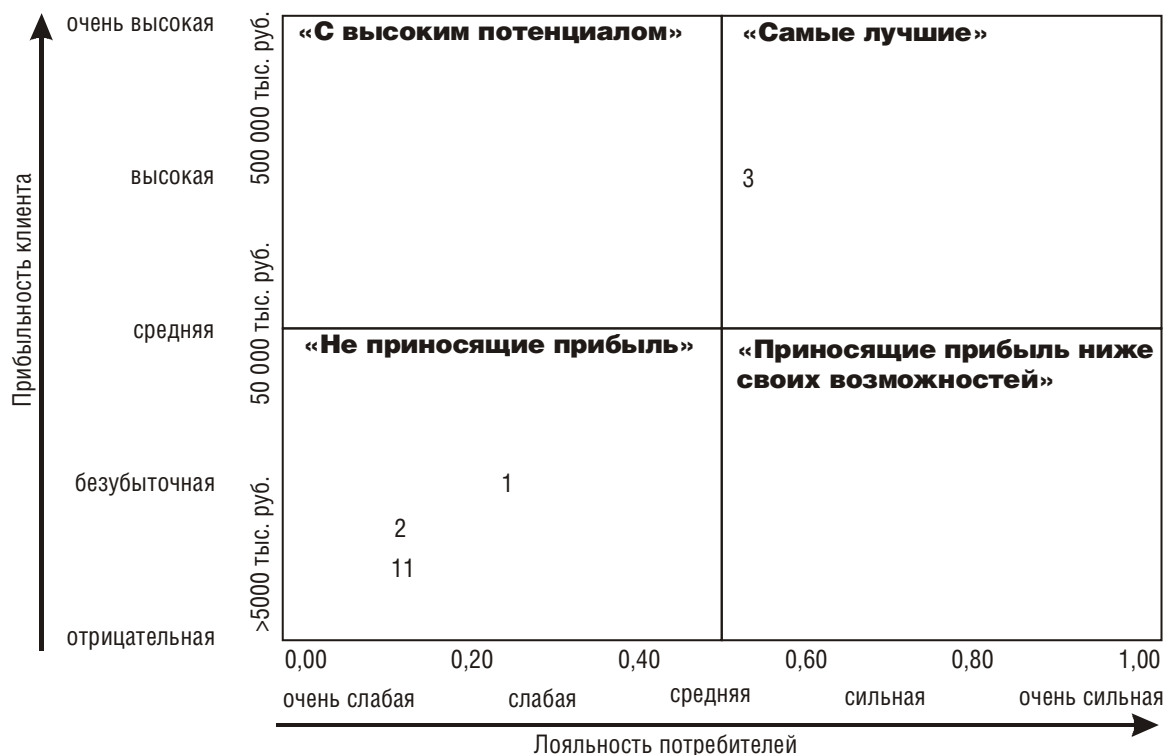


Рис. 5. Матрица для клиентов компании с прибыльностью свыше 5 млн руб.

В матрицу с прибылью свыше 5 млн руб. попало 4 компании, 3 из них заняли квадрант «Не приносящие прибыли»: 1; 2; 11.

Хотя данные компании попали в квадрант «Не приносящие прибыли», но фактически они являются наиболее крупными заказчиками в категории «Прибыль от 5 млн руб.», уступая лишь компании 3. Однозначно, нужно инвестировать средства в повышение уровня лояльности клиентов 11 и 2, так как данные клиенты являются «высокоприбыльными» и прибыль компании, приносимая клиентами 2 и 11, год от года увеличивается.

Данная методика оценки не просто позволяет расклассифицировать клиентов по их прибыльности и лояльности по отношению к компании. Но, как мы видим, на основе этих показателей позволяет выработать стратегию взаимоотношений с каждой группой клиентов, выстроить индивидуальный подход к «высокоприбыльным» клиентам, с одной стороны, и рассматривать необходимость работы с «низкодоходными» клиентами, с другой. Правда, следует отметить, что в данном примере учитывалась только *при-*

*быльность, но не доходность* клиентов, т.е. не были приняты во внимание затраты на маркетинг, на привлечение и удержание клиентов. Это несколько снижает достоверность оценки, поскольку *маркетинговые затраты нельзя исключать из анализа эффективности деятельности компании* [6, с. 99–112; 7, с. 407–413; 8, с. 472–495].

Тем не менее, на основе данной методики можно выстроить целенаправленную систему взаимоотношений с клиентами в рамках стратегического управления предприятием. Данный пример – одно из направлений реализации современного клиентоориентированного маркетинга.

### **Библиографический список**

1. Саймон Г. Для рынка и смерть бизнеса. Как управлять прибылью современной компании: пер. с англ. – М.: Вершина, 2008.

2. Феррис П.У., Бендл Нейл Т., Пфайфер Филипп И. Маркетинговые показатели: более 50 показателей, которые важно знать каждому руководителю: пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес букс, 2009.

3. Гупта С., Леманн Д. «Золотые» покупатели. Стоят ли клиенты тех денег, что вы на них тратите?: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2007.

4. Бест Р. Маркетинг от потребителя: пер. с англ. Стокгольмская школа экономики. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008.

5. Джордж С. Дэй. Организация, ориентированная на рынок. Как понять, привлечь и удержать ценных клиентов: пер. с англ. – М.: Эксмо, 2008.

6. Shank J., Govindarajan V. Strategic Cost Analysis. – NY.: Irwin, 1989. – P. 99–112.

7. Феррис П.У., Бендл Нейл Т., Пфайфер Филипп И. Маркетинговые показатели: более 50 показателей, которые важно знать каждому руководителю: пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес букс, 2009. – С. 407–413.

8. Фляйшер К., Бенсуссан. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе: пер. с англ. – М.: БИНОМ, 2005. – С. 472–495.

Получено 28.01.2010