

## МАРКЕТИНГ

*И. А. Аренков, Ю. А. Бичун*

### ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕННОСТИ КЛИЕНТСКОЙ БАЗЫ КОМПАНИИ В РАМКАХ КОНЦЕПЦИИ МАРКЕТИНГА ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

Цель статьи — анализ моделей определения ценности потребителя и клиентской базы компании в рамках концепции маркетинга взаимоотношений. Выдвигается тезис о целесообразности использования компанией показателя ценности потребителя и/или клиентской базы как основы для принятия стратегических и тактических решений. Рассматривается потенциал использования показателя ценности потребителя, рассчитанного при помощи представленных моделей, в качестве базиса для принятия маркетинговых решений для завоевания и поддержания сильной конкурентной позиции компании на рынке.

#### ВВЕДЕНИЕ

Отправной точкой данного исследования послужили труды российских — Г. Л. Багиева [Багиев, Анн, 1999], О. У. Юлдашевой [Юлдашева, 1999], С. П. Куца [Куц, 2003], О. В. Фирсановой [Фирсанова, 2003], О. А. Третьяк [Третьяк, 1997], а также зарубежных ученых — К. Грэнруса [Grönroos, 1990], Х. Мефферта [Meffert, 2002], Л. Бэрри [Berry, 1983], Е. Гумессона [Gummesson, 1995], рассматривающих концепцию маркетинга взаимодействия в качестве современного ориентира менеджмента компании, в основе которого лежат развитие и поддержка взаимовыгодных, долгосрочных, надежных отношений с потребителями, поставщиками, служащими и другими партнерами. Эта концепция ориентирована на разработку стратегий по удержанию потребителей, что значительно дешевле, чем завоевание новых. Главной целью компании становится удовлетворение потребностей потребителей, интересов партнеров и государства в процессе их коммерческого и некоммерческого взаимодействия [Багиев, 1999, с. 50–51]. В данной статье под потребителем (клиентом) понимается конечный потребитель товаров и/или услуг компании, объектом исследования при этом выступают взаимоотношения с ним.

---

© И. А. Аренков, Ю. А. Бичун, 2005

Кроме того, авторы, анализируя процесс определения ценности потребителя, ориентируются на модели, представленные зарубежными учеными [Berger, Nasr, 1998; Plinke, 1989; Rieker, 1995; Gierl, Kurbel, 1997; Rust, Lemon, Zeithaml, 2000], вследствие более раннего периода их разработки и длительного времени апробации на практике.

#### **ИНТЕГРАЦИЯ РЕСУРСНОГО И РЫНОЧНОГО ПОДХОДОВ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНИЙ**

В 90-е гг. XX в. в мировой теории менеджмента произошла смена подходов к управлению компаниями с рыночного на ресурсный. Рыночный подход гласил, что долгосрочный успех компании обусловлен, с одной стороны, структурой товарных рынков, на которых функционирует компания, а с другой — стратегическим поведением компании на этих рынках. Наиболее известной в рыночном подходе является теория конкурентных сил Портера [Портер, 2000], критикуемая за игнорирование взаимного влияния рыночных структур, поведения на рынке и рыночного успеха, а также ограничение поведения компании лишь адаптацией к изменению окружающих рыночных условий.

Ресурсный подход к управлению провозглашает, что успех компании может быть обусловлен наличием уникальных ресурсов, а также способностей эти ресурсы извлекать, координировать и эффективно использовать для поддержания конкурентоспособной позиции компании на рынке [Катькало, 2003]. Коллективные способности анализа и реагирования на специфические формы деятельности, отличающие компанию от других субъектов рынка, получили название компетенций. Основным недостатком ресурсного подхода является ограниченный анализ динамики рыночной среды, что затрудняет компаниям адаптацию, прогнозирование развития или замены имеющихся в их активах ресурсов и компетенций с учетом изменений окружающих рыночных условий для сохранения или упрочнения своего положения на рынке или в отдельных его сегментах.

В этой связи необходима интеграция ресурсной и рыночной перспективы, которая даст возможность компании на ранних стадиях идентифицировать потенциал изменения потребностей потребителей, привлекать необходимые ресурсы и развивать стратегические и базовые компетенции для формирования конкурентоспособного предложения компании. Следствием такой интеграции является ориентированный на рынок менеджмент компетенций компании<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Под компетенцией авторы понимают уникальную совокупность знаний, ресурсов, навыков и способностей субъекта (индивидуума, коллектива, компании), успешно используемых для реализации поставленных целей.

Так как предварительное распознавание изменений в потребностях потребителей на ранних стадиях значительно облегчается существованием долгосрочных взаимоотношений с потребителем, то одним из основных параметров управления такой концепцией может являться ценность потребителя или взаимоотношений с ним, менеджмент которой ведет к увеличению ценности клиентской базы компании. Рациональное принятие управленческих решений на базе этого параметра в долгосрочной перспективе приведет не только к стабилизации портфеля потребителей и к укреплению взаимоотношений с наиболее прибыльными клиентами, но и к увеличению стоимости нематериальных активов, а следовательно, и к росту общей стоимости компании как основной величины, характеризующей успех деятельности фирмы (рис. 1).



Рис. 1. Ценность потребителя<sup>2</sup> — ключевая величина успеха в рамках интегрированного подхода к стратегическому менеджменту

#### **ЦЕННОСТЬ ПОТРЕБИТЕЛЯ КАК ОСНОВА ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ И ТАКТИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В КОМПАНИИ**

В связи с развитием тенденции слияний и поглощений компаний ввиду глобализации мировой экономики, проблема стоимости компаний приобретает все большее значение, что приводит к необходимости переориентации существующей концепции управления.

В маркетинге проблема финансовой устойчивости стоит особенно остро. В рамках более ранних подходов к управлению в центре внимания в

<sup>2</sup> Под ценностью потребителя авторы понимают его прямой (экономический) и/или косвенный (психологический) вклад в достижение целей компании.

качестве основных объектов инвестиций рассматривались сначала товары, затем процессы или стратегические бизнес-единицы, а основным объектом приложения маркетинговых усилий — потребитель — до сих пор как объект управления играл лишь второстепенную роль. Принятие управленческих решений на основе бизнес-единиц или процессов может привести к снижению экономической эффективности функционирования компании, так как большое количество ресурсов предприятия в разной степени поглощается потребителем, а также отсутствует временное и транзакционное рассмотрение отдельного клиента.

В связи с вышеизложенным необходимо скорректировать определение маркетинга взаимоотношений в направлении его ориентации на стоимость.

*Ориентированный на стоимость маркетинг взаимоотношений* представляет собой систематический процесс формирования, развития и поддержания ценностных взаимоотношений.

*Ценностные взаимоотношения* — интерактивные взаимовыгодные процессы между оферентом и потребителем, управляемые экономическими или монетарными целями и направленные на многократные транзакции.

Следует отметить, что не потребители, а взаимоотношения с ними являются основным объектом исследования в рамках концепции маркетинга взаимоотношений: «Ценность возникает благодаря многообразным двухсторонним или мультиперсональным отношениям обмена при условии, что они не только обладают детерминистской природой, но и могут подвергаться формализации и длиться некоторое время» [Brown, 2000, p. 63–65]. Таким образом, в большей мере не потребитель, а процессы обмена и интеракции с ним являются ценностнообразующими. Следовательно, оценка потребителя — это процесс оценки взаимоотношений с потребителем.

Ориентированный на стоимость маркетинг взаимоотношений, который рассматривает взаимоотношения с клиентами как объект инвестиций, требует иных параметров управления, нежели те, которые до сих пор традиционно предоставляла система контроллинга компании. Таким образом, на передний план выходит понятие ценности потребителя.

Как зарубежные, так и российские эмпирические исследования демонстрируют, каким потенциалом обладают долгосрочные взаимоотношения с клиентами, формирование, поддержание, контроль и завершение которых, входит в прямую компетенцию маркетинга взаимоотношений с потребителями. На рис. 2 представлены результаты исследований Рейхельда [Reichheld, 1996], которые показали, что при увеличении продолжительности деловых взаимоотношений с потребителем расширяется поле для ценовых игр, что ведет к возможности прямого увеличения оборота. Кроме того, длительные отношения стимулируют распространение положительных рекомендаций о предприятии в окружении потребителя; можно говорить также о сокраще-

нии затрат за счет снижения интенсивности поддержания взаимоотношений и повышения их эффективности вследствие интеграции CRM-системы (Customer Relationship Management System) в деловые процессы компании. Вместе с тем за счет перманентной поддержки взаимоотношений с потребителями расширяются объемы cross- и up-selling<sup>3</sup>, что приводит к увеличению прибыли компании.



Рис. 2. Влияние длительности взаимоотношений с клиентами на успех предприятия

И с т о ч н и к: [Reichheld, 1996, p. 35].

Для обеспечения эффективности реализуемой стратегии маркетинга взаимоотношений необходимо систематически осуществлять сегментирование имеющейся клиентской базы компании, выделяя прибыльных потребителей с целью оптимального привлечения ресурсов предприятия для взаимодействия с ними. В идеале, подобная сегментация должна происходить с учетом экономических целей использования маркетинга взаимоотношений на основе ценности потребителя, которая может быть определена как прямой и косвенный вклад потребителя в достижение целей oferента в течение своего жизненного цикла. Сегментирование на базе ценности потребителя дает возможность оптимального распределения ресурсов компании, учитывая значимость каждого сегмента, а также минимизации инвестиций в наименее прибыльные сегменты.

<sup>3</sup> Под cross-selling авторы понимают концепцию сбыта, в рамках которой существующие деловые взаимоотношения потребителя и oferента способствуют приобретению потребителем других групп товаров одного и того же oferента. Под up-selling подразумевается концепция сбыта, когда существующие деловые взаимоотношения способствуют приобретению потребителем более дорогих групп товаров того же oferента. В тексте использованы английские названия ввиду отсутствия их эквивалента в русском понятийном аппарате.

Таким образом, для грамотного осуществления маркетинга взаимоотношений, по мнению авторов, необходимо концентрироваться не на потребителе, а на взаимоотношениях с ним, а в качестве целевой величины управления следует рассматривать ценность потребителя, которая формируется в результате развития взаимовыгодных отношений с ним.

#### **ЦЕННОСТЬ ПОТРЕБИТЕЛЯ В РАЗЛИЧНЫХ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ПОДХОДАХ К МАРКЕТИНГУ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ**

При рассмотрении сущности показателя ценности потребителя заслуживают внимания теоретические подходы к маркетингу взаимоотношений, лежащие в основе анализа ценности клиентской базы компании. К этим подходам исследователи относят неоклассический, неoinституциональный и неоповеденческий подходы.

*Неоклассический подход* опирается на предположение, что потребитель максимизирует свою выгоду, а оферент — прибыль, соответственно, потребители охотнее станут взаимодействовать с предприятием при условии предоставления им наибольшей выгоды. Компании же будут налаживать с клиентом долгосрочные взаимоотношения, если это связано с увеличением прибыли для него [Мефферт, 2002].

*Неоинституциональный подход* основывается на трех следующих положениях, согласно которым взаимоотношения:

- 1) формируются не за счет ожидания партнерами сокращения информационной асимметрии, а с целью снижения риска принятия решений в условиях скрытых характеристик, намерений и действий;
- 2) выступают как мероприятия, ведущие к сокращению неопределенности, свойственной различным видам деятельности;
- 3) анализируются, исходя из транзакционных издержек на их формирование, развитие, контроль, прекращение и т. д.

При этом взаимоотношения между потребителем и оферентом устанавливаются в том случае, если оба контрагента получают положительную ожидаемую выгоду [Homburg, 1998].

Для оферента потенциал полезности взаимоотношений выступает в форме эффективной и ресурсооправданной обработки рынка. На основе анализа транзакционных издержек компания определяет выгодность взаимоотношений посредством снижения потерь несоординированного использования ресурсов, повышения готовности клиента платить больше, увеличения интенсивности отношений, позитивной пропаганды фирмы, расширения объемов cross- и up-selling, а также общего сокращения издержек и увеличения оборота.

Определение ценности потребителя в рамках неoinституционального подхода приобретает большое значение. Однако при этом ценность уста-

навливается на уровне исчисления стоимости отдельного клиента или сегмента для компании. Учитывается лишь степень покрытия затрат на формирование, развитие и контроль взаимоотношений с клиентом. Не принимается во внимание концепция жизненного цикла покупателя, не учитываются различные стадии и динамика взаимоотношений с ним. Следует отметить, что ценность потребителя не является критерием сегментирования клиентской базы и индикатором инвестиционной пригодности каждого отдельно взятого сегмента или клиента.

*Неоповеденческий подход* рассматривает взаимоотношения между офферентом и потребителем с учетом психологических и социально-психологических парадигм в ситуациях неопределенности и при ограниченном выборе [Мефферт, 2002]. Психологический подход объясняет сущность взаимоотношений контрагентов посредством снижения воспринимаемого риска перед покупкой и диссонанса после ее завершения в рамках процесса обоюдного обучения, что может привести к усилению или ослаблению рассматриваемых взаимоотношений. Социально-психологический подход рассматривает взаимоотношения как образец интеракции или обмена на базе социально-психологических характеристик участвующих партнеров в рамках теории взаимодействия и сетей, возникновение и развитие которых осуществляется на фоне взаимовыгодного обмена ценностями.

В рамках неоповеденческого подхода оценка ценности потребителей выступает основным объектом управления, определяемым не только как сумма покрытия вложенных в развитие отношений средств, но и как совокупность большого числа переменных, например, таких как особенности жизненного цикла отдельного потребителя, качество и количество получаемой и предоставляемой информации, положительные рекомендации о предприятии, степень и форма удовлетворенности потребителя и т. д. Таким образом, ценность потребителя становится основным критерием сегментации клиентской базы, на основе которой принимаются решения об инвестиционной привлекательности отдельных потребителей или сегментов.

Наибольший интерес, по мнению авторов, представляет неоповеденческий подход, так как в его контексте ценность клиентской базы предприятия, с одной стороны, понимается как исходная величина маркетинг-менеджмента взаимоотношений с клиентами, с другой стороны, позволяет строить модели оценки ценности потребителя, используя не только экономические, но и психологические характеристики, имеющие не меньшее значение. Другие представленные подходы также заслуживают внимания в плане анализа эволюции концепции ценности потребителя, методов ее определения.

Так как задачей маркетинга взаимоотношений может являться повышение эффективности и прибыльности использования ресурсов, то

определение инвестиционной привлекательности сегментов следует осуществлять на основе определения ценности сегмента или отдельного потребителя.

Ценность клиентской базы предприятия может быть определена как сумма ценности всех взаимоотношений с потребителями предприятия в денежном эквиваленте. Кроме того, ценность взаимоотношений с отдельно взятым потребителем может быть определена в рамках его общего жизненного цикла. Таким образом, ценность клиентской базы является агрегированным показателем, в то время как ценность жизненного цикла рассчитывается индивидуально для каждого потребителя. В связи с взаимным дополнением указанных показателей оценка потенциала управления в перспективе интегрированного подхода к стратегическому менеджменту должна осуществляться по обоим показателям.

Рассматривая ценность клиентской базы как основу для принятия решений в маркетинге взаимоотношений, ориентированном на стоимость, можно сделать вывод о том, что суть функций управления лежит в сфере стратегической обработки рынка сбыта компании. Поэтому при принятии решений речь идет об ответе на три важных вопроса:

1. Какие новые клиенты должны быть завоеваны?
2. В отношении с какими клиентами стоит инвестировать дополнительные средства и/или от каких клиентов следует отказаться?
3. Куда конкретно должны быть сделаны инвестиции? Решение данной проблемы сводится к определению эффективности применяемого инструментария с учетом эластичности спроса.

Кроме того, инвестиции во взаимоотношения с потребителями также нуждаются в управлении, как и инвестиции в товары, регионы или оборудование. Показатель ценности клиентской базы может успешно использоваться компаниями при слияниях и поглощениях, когда подсчитывается стоимость активов организации. Ценность клиентской базы особенно важна для таких сфер деятельности, как инвестиционное предпринимательство, банковское дело, книжные клубы, издательство газет, журналов, телекоммуникационные услуги и т. д. Несмотря на то что компании обладают материальными активами, инвестор не в последнюю (в идеале в первую) очередь должен быть заинтересован в долгосрочных стабильных взаимоотношениях с клиентской базой приобретаемой компании.

#### **АНАЛИЗ МОДЕЛЕЙ ОЦЕНКИ ЦЕННОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЯ**

Авторы предлагают проанализировать несколько наиболее часто используемых моделей оценки ценности клиентской базы для определения возможности применения получаемого в ходе расчетов показателя как объекта управления для реализации вышеописанных функций.



В западной практике на сегодняшний день разработано множество различных моделей оценки ценности клиентской базы компании, которые можно разделить на три большие группы (рис. 3).

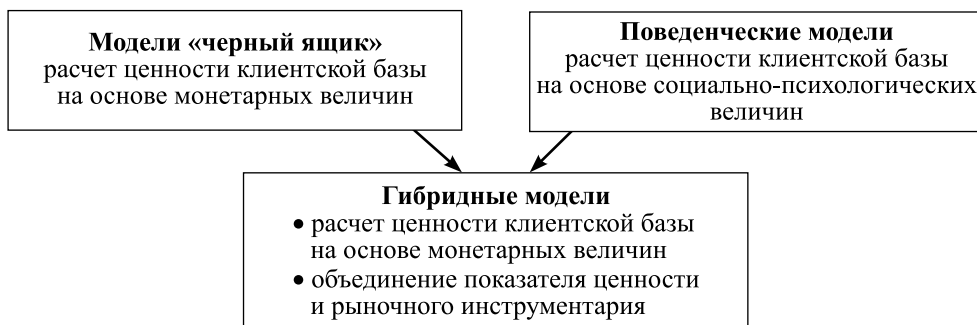


Рис. 3. Модели оценки ценности клиентской базы

Наиболее популярными, нашедшими свое применение в том числе и в российской практике, являются *модели «черного ящика»*, в рамках которых ценность клиентской базы определяется на основе монетарных величин. Однако их использование не дает представления о высокой или низкой ценности потребителя. Вторая группа — *поведенческие модели* — в ходе анализа ценности клиентской базы ориентирована на использование в расчетах социально-психологических величин. Например, к рассмотрению могут быть приняты такие величины, как предложения потребителей по улучшению качества товара, влияние общественного мнения и т. д., которые затем трансформируются в монетарную форму и рассчитываются с учетом жизненного цикла потребителя. Новейшие модели, получившие название *гибридных*, состоят из двух компонентов: расчета ценности клиентской базы на основе стоимостных величин и объединения полученного показателя с рыночным инструментарием. Такое объединение инструментария и монетарного показателя, с одной стороны, представляет возможность для толкования рассчитанной ценности клиентской базы, с другой стороны, дает конкретные указания для ее увеличения.

Модели «черного ящика» имеют наиболее длительную практику применения и поэтому в большей степени изучены. Взаимоотношения в их рамках рассматриваются как классические объекты инвестиций со всеми вытекающими последствиями. На первом этапе здесь определяется ценность отдельного потребителя, на втором — рассчитывается общая ценность клиентской базы компании.

Типичным примером моделей «черного ящика» является модель Бергера [Berger, Nasr, 1998], который проанализировал практически все встре-

чающиеся модели данного типа и на основе такого исследования построил базовую формулу (1). Разработкой и анализом моделей «черного ящика» также занимались такие авторы, как Дваер [Dwyer, 1997], Рейнартц, Кумар [Reinartz, Kumar, 2000], Гупта [Gupta, 2001], Блатберг [Blattberg, 2001].

$$CLV_i = GC_i \times \sum_{t=0}^n \frac{r^t}{(1+d)^t} - M_i \times \sum_{t=1}^n \frac{r^{t-1}}{(1+d)^{t-0,5}}, \quad (1)$$

где  $CLV_i$  — ценность  $i$ -го потребителя в рамках его жизненного цикла;  $GC_i$  — общая годовая выручка  $i$ -го потребителя;  $r$  — уровень взаимодействия потребителя с компанией;  $M_i$  — издержки на поддержание взаимоотношений с  $i$ -м клиентом в год;  $t$  — рассматриваемый период отношений (планирование денежных потоков);  $(1+d)$  — годовая ставка дисконтирования.

Бергер распространил свою модель оценки ценности потребителя показателем степени привязанности, взаимодействия потребителя с предприятием ( $r$ ), который может быть интерпретирован как индикатор стабильности будущих денежных потоков. Для расчета длительности жизненного цикла потребителя Бергер оперирует средней степенью взаимодействия потребителя с компанией, однако использование среднего показателя взаимодействия клиентской базы при наличии значительных отклонений длительности индивидуальных жизненных циклов может привести к значительным проблемам и неточностям [Berger, 1998]. Например, потребители, привлеченные посредством специальных акций и совершившие небольшое число покупок, будут оценены так же, как клиенты, долгое время взаимодействующие с компанией.

Оценивая потенциал принятия управленческих решений на базе показателя ценности клиентской базы, рассчитанного при помощи моделей «черного ящика», следует обратиться к представленным четырем функциям (рис. 4). В отношении функции оценки стоимости компании можно говорить о потенциале рассматриваемого показателя, так как расчет ценности клиентской базы ориентируется на метод дисконтируемых денежных потоков для определения стоимости компании. Однако управленческий потенциал ограничен из-за отсутствия учета потребительских рисков, а также малых дополнительных управленческих возможностей вследствие близости к методу дисконтируемых денежных потоков.

В то же время следует отметить ограниченность потенциала принятия управленческих решений на базе показателя ценности клиентской базы в отношении реализации функции привлечения новых клиентов. Такое утверждение обосновывается тем, что модель фокусируется только на имеющихся актуальных потребителях. Поскольку потребители с высокой про-

должительностью жизненного цикла могут быть более тщательно охарактеризованы с помощью социально-демографических показателей, постольку возможна сегментация потенциальных клиентов. Однако, по причине отсутствия информации о возможностях завоевания новых потребителей, издержки на привлечение клиентов едва ли могут быть определены. Оценка инвестиций в потенциальных потребителей невозможна без информации о необходимых выплатах на их привлечение. Наконец, при использовании для расчета ценности клиентской базы моделей «черного ящика» отсутствуют указания на то, какие формы рыночного воздействия следует применять для привлечения потенциальных потребителей, идентифицированных как привлекательные для компании.

		<i>Потенциал управления</i>
<b>Оценка стоимости компании</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• построение модели близко к методу дисконтируемых денежных потоков;</li> <li>• отсутствие учета потребительских рисков;</li> <li>• ограничены дополнительные возможности управления;</li> <li>• степень взаимодействия потребителя как индикатор стабильности денежных потоков</li> </ul>	ограничен
<b>Привлечение новых клиентов</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• фокус на актуальных клиентах;</li> <li>• никаких указаний на возможности привлечения клиентов</li> </ul>	ограничен
<b>Инвестиции во взаимоотношения с клиентами</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• возможна сегментация потребителей;</li> <li>• элиминация клиентов возможна, но не рациональна</li> </ul>	высок
<b>Использование инструментария</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• отсутствие поддержки оценки рентабельности использования инструментария</li> </ul>	отсутствует

Рис. 4. Потенциал принятия управленческих решений на основе ценности клиентской базы, рассчитанной с помощью моделей «черного ящика»

Для инвестирования в существующие взаимоотношения с потребителем потенциал ценности клиентской базы, рассчитанной на основе моделей «черного ящика», достаточно большой. Опираясь на расчет ценности отдельного потребителя в рамках его жизненного цикла, возможно управление мероприятиями по поддержанию взаимоотношений с целью увеличения их ценности. В этом случае среднее значение степени взаимодействия потребителя с компанией особенно критично, так как каждый потребитель будет охарактеризован посредством одной и той же длительности взаимоотношений, что может привести к ошибкам при принятии управленческих решений о привлечении и распределении ресурсов. Также элиминация потребителей с низкой ценностью возможна, но не рациональна, так как от-

существует важная дополнительная информация, например, о значении для потребителя общественного мнения и его влиянии на покупку товара (функция мультипликатора).

Наконец, возможности управления использованием инструментария компании на основе ценности клиентской базы, определенной на основе моделей «черного ящика», существенно ограничены. Проблема принятия решения об оптимальном использовании инструментария воздействия на рынок с целью увеличения рентабельности функционирования компании остается нерешенной в контексте рассматриваемой модели. Например, отсутствует информация о том, какая из форм воздействия на потребителей (дружеская реклама вместо прямой почтовой рассылки) ранее привела к увеличению ценности потребителя.

В рамках поведенческих моделей ценность клиентской базы рассчитывается с учетом социально-психологических переменных, например устных коммуникаций потребителей, которые трансформируются в экономические показатели. Разработкой поведенческих моделей на Западе занимались такие ученые, как Плинке [Plinke, 1989], Рикер [Rieker, 1995], Хофмейр, Райс [Hofmeyr, Rice, 1995], Дорш, Карлсон [Dorsch, Carlson, 1996], Шемут [Schemuth, 1996], Гирл, Курбель [Gierl, Kurbel, 1997], Ноекстра [Hoeckstra, 1999]. Управленческий потенциал показателя ценности клиентской базы, рассчитанного на базе поведенческой модели, авторы проанализируют на примере модели Гирла–Курбеля. Выбор данного примера объясняется его актуальностью, а также многочисленными эмпирическими исследованиями.

В рамках поведенческой модели Гирла–Курбеля на первом этапе рассчитывается ценность отдельного потребителя за один год, вытекающая из среднего годового оборота с учетом важности для потребителя получаемых рекомендаций о фирме и/или ее товарах и услугах. Важность рекомендаций означает степень влияния на принятие решения потребителя в отношении товара оферента других лиц и может быть определена на основе таких данных:

- ♦ величина социального окружения потребителя (со сколькими лицами и как интенсивно потребитель общается по поводу товара оферента);
- ♦ уровень лидерства общественного мнения;
- ♦ степень удовлетворенности потребителя.

На втором этапе вычисляется средняя продолжительность взаимоотношений с потребителем с учетом установок последнего в отношении оферента и его намерений о повторной покупке. На третьем этапе полученные показатели по отдельным потребителям суммируются в общий показатель ценности клиентской базы (2):

$$\text{ЦП}_i = \text{Об}_i + (\text{СО}_i \times \text{ЛМ}_i \times \text{УП}_i)$$

$$\text{ЖЦП}_i = t \times \text{ЦП}_i \times (\text{Уст}_i + \text{ПП}_i) \quad (2)$$

$$\text{Ценность клиентской базы} = \sum \text{ЖЦП}_i,$$

где ЦП — ценность  $i$ -го отдельного потребителя за один год; Об — оборот  $i$ -го потребителя в год; СО — величины социального окружения потребителя; ЛМ — влияние лидерства общественного мнения; УП — степень удовлетворенности потребителя; ЖЦП — ценность отдельного потребителя в рамках его жизненного цикла;  $t$  — средняя длительность взаимоотношений; Уст — установки  $i$ -го потребителя в отношении оферента; ПП — намерения повторной покупки.

Потенциал принятия управленческих решений на основе показателя ценности клиентской базы, рассчитываемого при помощи поведенческой модели, в перспективе реализации функции оценки стоимости компании очень мал. Это обусловлено, как и в случае с моделями «черного ящика», отсутствием учета потребительских рисков. Кроме того, в перспективе поведенческого подхода к анализу ценности потребителя исследователи часто избирательны при рассмотрении компонентов, влияющих на ценность потребителя, и не приводят четкой теоретической базы для обоснования сделанного выбора. Наконец, при использовании поведенческих моделей проблематичным является вопрос о трансформации социально-психологических показателей в их монетарные эквиваленты.

Реализация функции завоевания новых потребителей также ограничена в рамках расчета ценности клиентской базы на основе поведенческих моделей. Такие модели, как «черный ящик» и поведенческие модели, в основном сфокусированы на анализе актуальных потребителей, не предоставляя информации о привлечении потенциальных клиентов, что не дает возможности определения издержек, связанных с завоеванием новых потребителей.

Напротив, потенциал управления инвестициями в существующие взаимоотношения с потребителем при использовании поведенческих моделей достаточно высок. Расчет ценности отдельного потребителя с учетом его жизненного цикла, хотя и усредненного, может способствовать определению ранга потребителя в зависимости от показателя его ценности и на основе этого — мероприятий по развитию взаимоотношений с ним. Для принятия решений об элиминации потребителей, обладающих малой или отрицательной ценностью, поведенческие модели предоставляют по сравнению с моделями «черного ящика» более надежную информацию, так как в них учитывается важная дополнительная социально-психологическая информация о потребителе, которая может служить основой для решения проблемы элиминации клиентов.

Возможности управления инструментарием воздействия на рынок на основе показателя ценности клиентской базы, определенного на основе поведенческой модели, ограничены. Это связано с тем, что интеграция социально-психологических показателей, например степени удовлетворенности потребителя и его установок, позволяет получить информацию в отношении формирования инструментария, но вопрос о форме изменений использования данного инструментария с целью его влияния на вероятность повторной покупки у потребителя остается открытым.

Третья группа моделей, получивших название гибридных, является по времени разработкой самой молодой и малоизученной. Расчет ценности клиентской базы предприятия в рамках этих моделей также опирается на определение ценности отдельного потребителя с учетом длительности его взаимоотношений с предприятием, но в отличие от поведенческих моделей использует монетарные показатели, обходя тем самым проблему монетаризации социально-психологических характеристик. Кроме того, гибридные модели обеспечивают возможность оценки эффективного использования рыночного инструментария компании, что позволяет анализировать показатель ценности потребителя (как и при использовании поведенческих моделей).

Наиболее известной и адаптированной гибридной моделью является модель Раста [Rust, Lemon, Zeithaml, 2000]. В рамках этой модели вначале рассчитывается ценность потребителя с учетом его жизненного цикла, которая затем умножается на вероятность выбора соответствующего бренда, определенную на основе модели Маркова. Основными отличиями гибридной модели от двух рассмотренных выше являются:

- ♦ взаимосвязь психологических переменных с монетарными величинами, которая осуществляется через относительную вероятность покупки;
- ♦ психологические показатели (преимущества), связанные с инструментами обработки рынка (рис. 5).

Основу модели Раста формируют воспринимаемые потребителем преимущества товара или услуги, которые подразделены на три группы:

- 1) *потребительская ценность*, характеризующаяся функциональными преимуществами, ощущаемыми потребителем и представляющими собой разницу между функциональным удовлетворением потребностей и издержками, которые должен понести потребитель для удовлетворения своих нужд;
- 2) *ценность бренда* для потребителя, описывающая дополнительные преимущества, предоставляемые потребителю брендом, например престиж;
- 3) *ценность взаимоотношений* для потребителя, предполагающая преимущества, вытекающие из продолжения существующих деловых

взаимоотношений, например, бонус на десятую заправку картриджа или двадцатую бесплатную химчистку пальто.



Рис. 5. Структура гибридной модели расчета ценности клиентской базы

И с т о ч н и к: [Rust, Lemon, Zeithaml, 2002, p. 35ff.].

Инструментарий рыночного воздействия влияет на воспринимаемые потребителем преимущества как независимые показатели, измерение которых осуществляется в рамках опроса потребителей по отраслям функционирования компании. Далее, различные получаемые потребителем выгоды суммируются в общую полезность брэндированного товара с учетом относительной вероятности его выбора покупателем, на основании чего вычисляется ценность отдельного потребителя в рамках его жизненного цикла с учетом принципа ожидания как количества покупок, так и получаемой с покупателя маржи. Ценность клиентской базы предприятия определяется суммированием ценностей отдельных его потребителей.

Потенциал реализации функции оценки стоимости компании с использованием показателя ценности клиентской базы, вычисленного на осно-

ве гибридной модели, выше рассчитанного с привлечением поведенческих подходов и моделей «черного ящика», что обусловлено следующими причинами:

- ♦ функция полезности, опирающаяся на теорию поведения, позволяет достаточно четко оценить стабильность клиентской базы предприятия, а следовательно, и будущих денежных потоков компании;
- ♦ потребительские риски моделированы в форму вероятности выбора определенного брэнда, так что ценность клиентской базы представляет ожидаемый показатель;
- ♦ в процесс определения ценности клиентской базы вовлекаются не только актуальные потребители, но и лица, которые в будущем часть своих нужд станут удовлетворять, потребляя товары и/или услуги предприятия. При оценке стоимости компании в некотором объеме это может служить функцией предвидения.

Последней причиной обусловлен тот факт, что потенциал управления показателем ценности клиентской базы, рассчитанным на основе гибридной модели, для реализации функции привлечения новых клиентов существенно выше по сравнению с использованием других моделей. Расчет вероятности выбора брэнда дает возможность исчисления издержек на привлечение отдельно взятого потребителя. Потенциал реализации функции управления инвестициями в существующие взаимоотношения с клиентами одинаков по сравнению с использованием поведенческих моделей и моделей «черного ящика». Возможности управления инструментарием воздействия на рынок в рамках гибридной модели значительно выше, так как на основе преимуществ потребителей и переменных, их определяющих, можно сделать соответствующие выводы об использовании инструментария предприятия, а также о рентабельности его отдельных составляющих. Это имеет большое значение для привлечения ресурсов, необходимых для поддержания взаимоотношений с отдельными сегментами потребителей.

Для более рационального использования потенциала управления показателем ценности клиентской базы, исчисленным на основе поведенческих, гибридных и моделей «черного ящика», следует отметить ряд предпосылок, вытекающих из особенностей рассматриваемых моделей.

Так как расчет ценности клиентской базы в рамках всех трех моделей основывается на определении индивидуального жизненного цикла потребителя и его денежных выплат, то этим показателям следует уделить особое внимание. Указанные величины могут быть четко проанализированы лишь при наличии договорных взаимоотношений и данных о поведении потребителя во время покупки прошлых периодов. Эти две предпосылки выполнимы, например, в сфере инвестиционных услуг, телекоммуникаций, посылочной торговли, электронной коммерции, во всех организациях, ба-



зирующихся на членстве (книжные клубы), а также среди многих промышленных компаний.

Во всех других сферах, особенно среди оферентов потребительских товаров повседневного спроса, при определении индивидуального жизненного цикла можно принимать во внимание лишь усредненный показатель степени взаимодействия потребителя с компанией, что исключает расчет индивидуальной ценности потребителя с учетом его жизненного цикла. Кроме того, исчисление усредненной степени взаимодействия или лояльности потребителя для многих производителей товаров народного потребления невозможно без значительных затрат на получение первичных данных, которое может осуществляться на основе выборки или экспертных оценок. Такие ограничения обусловлены большим числом потребителей и отсутствием непосредственного контакта между производителем и потребителем. Не следует забывать, что ошибки в расчете средней степени взаимодействия потребителя с оферентом приведут к неточностям при определении общей ценности клиентской базы компании.

Поскольку отсутствует информация о временных рамках поведения при покупке отдельного потребителя, то оценка индивидуальных денежных потоков (или остатков) превращается также в существенную проблему. Имеется несколько противоречивых эмпирических исследований, освещающих данный вопрос. В то время как Рейхельд доказывает, что с развитием жизненного цикла потребителя его денежные потоки увеличиваются [Reichheld, 1996], Гупта, напротив, утверждает, что сумма денежных потоков потребителя не зависит от длительности его взаимоотношений с предприятием [Gupta, 2001].

Проблемный характер определения жизненного цикла и ожидаемых денежных потоков потребителя при расчете ценности клиентской базы предприятия обусловлен также тем, что оба показателя зависят от формы воздействия на рынок компанией. В перспективе концепции ценности потребителя оба показателя не могут рассматриваться как привнесенные извне и неизменные. Учет замедленного во времени воздействия комплекса маркетинга на жизненный цикл потребителя и сумма его денежных потоков могут являться импульсом к дальнейшему развитию моделей оценки ценности клиентской базы.

Еще одной предпосылкой использования моделей оценки ценности клиентской базы является их внедрение в компании, обладающие высоким потенциалом взаимодействия. Только тогда, когда потребитель готов поддерживать долгосрочные взаимоотношения с компанией и в процессе этих взаимоотношений изменять свою финансовую привлекательность с позиции оферента, например, за счет cross-selling, использование модели рационально обосновано. Примером может выступать сфера финансовых услуг.

Ввиду высоких издержек на смену офферента и учитывая необходимость развития доверия между потребителем и офферентом, клиент заинтересован в длительном взаимодействии с компанией.

Расчет монетарного показателя ценности клиентской базы предполагает наличие информации об объеме издержек на завоевание отдельного потребителя, который, с одной стороны, зависит от предпочтений конечного потребителя, а с другой — от структуры рынка (насыщенность рынка, интенсивность конкуренции) и подвержен значительным временным и межличностным колебаниям. В этой связи следует отметить, что возрастающая степень дифференциации обработки рынка непропорционально увеличивает совокупные затраты предприятия, что остается без внимания при анализе отдельного потребителя на основе его ценности с учетом длительности взаимоотношений. Так как показатель ценности клиентской базы фокусируется на перспективе анализа отдельно взятого потребителя, то существует опасность потери видения картины, необходимой для принятия целостных координационных, организационных и других решений в рамках воздействия на рынок.

В отличие от гибридной модели, модели «черного ящика» и поведенческая модель не учитывают при расчете ценности клиентской базы потребительских рисков. Таким образом, оценка взаимоотношений с потребителями как объекта инвестиций без учета связанных с вложениями рисков является неполной. Лишь на базе модели Раста можно сделать выводы о будущей стабильности (или нестабильности) клиентской базы предприятия и, следовательно, дальнейших денежных поступлений.

С целью разрешения проблемы исчисления издержек и выручки отдельного потребителя для расчета ценности клиентской базы предприятия необходимо формирование соответствующей эффективной системы учета и отчетности, которая может значительно увеличить потенциал управления показателем ценности клиентской базы предприятия.

#### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Распространение концепции маркетинга взаимоотношений требует развития показателей, используя которые компании смогут управлять взаимоотношениями, инвестируя в наиболее выгодные. Одним из них может выступать показатель ценности потребителя и клиентской базы компании, на основе которого могут приниматься стратегические и тактические решения, определяющие конкурентоспособность положения предприятия на рынке. Это объясняется прежде всего расширением применения многоканальной системы сбыта, включая электронные пути распространения товаров, а также развитием cross- и up-selling, прямого маркетинга.

Основным препятствием на пути использования показателя ценности потребителя как основы для принятия маркетинговых стратегических реше-

ний является проблема исчисления показателя. Из всего многообразия существующих на сегодняшний день моделей лишь гибридная модель может быть адекватной для нужд управления компанией. При помощи этой модели возможно не только определение ценности клиентской базы предприятия в монетарных величинах, но и получение конкретных рекомендаций о формировании и развитии инструментария воздействия на рынок сбыта компании.

Однако использование теоретически обоснованного потенциала принятия управленческих решений на базе показателя ценности клиентской базы на практике возможно лишь при условии наличия адекватной организационной структуры и системы мотивации компании. Сотрудники предприятия должны быть не только снабжены необходимой управленческой информацией о потребителях, но и в достаточной степени мотивированы к принятию нужных решений. В идеале, важные для эффективного принятия решений нормы, ценности и представления сотрудников через систему поощрений, действующую на предприятии, должны быть закреплены в корпоративной культуре организации, что позволит, ориентируясь на укрепление взаимоотношений с потребителями, повысить ценность клиентской базы предприятия и эффективность функционирования компании в целом.

### Литература

- Багиев Г. Л., Анн Х.*, Маркетинг. М.: Экономика, 1999.
- Куц С. П.* Сравнительный анализ основных концепций теории маркетинга взаимоотношений // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2003. Вып. 4. С. 3–25.
- Мефферт Х.* Маркетинг взаимоотношений с покупателями с научной точки зрения: современное состояние, проблемы и перспективы // Маркетинг взаимодействия: методология, стратегии на национальных и международных рынках, интегрированные коммуникации, корпоративный брендинг, эффективность: Учебно-методические записки профессорско-преподавательского состава кафедры маркетинга СПбГУЭФ и кафедры бизнеса Университета г. Уппсала (Швеция) / Под ред. проф. Г. Л. Багиева, проф. Н. Саид-Мохамеда. СПб.: СПбГУЭФ, 2002.
- Катъкало В. С.* Место и роль ресурсной концепции в развитии теории стратегического управления // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2003. Вып. 3. С. 3–17.
- Портер М.* Конкуренция / Пер. с англ. СПб. и др.: Вильямс, 2000.
- Третьяк О. А.* Новый этап эволюции маркетинговой концепции управления // Российский экономический журнал. 1997. № 10. С. 74–81.
- Юлдашева О. У.* Маркетинг взаимодействия: философия и методология межфирменных коммуникаций // Маркетинг. 1999. № 3. С. 32–39.
- Фирсанова О. В.* Взаимодействия субъектов рынка в теории маркетинг-менеджмента: методологические принципы исследования. СПб.: СПбГУЭФ, 2003.
- Berger P. D., Nasr N. I.* Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications // Journal of Interactive Marketing. 1998. Vol. 17. N. 1. P. 17–30.

- Berry L. L.* Relationship Marketing // Emerging Perspectives on Services Marketing / Eds. L. L. Berry, L. Shostack, G. Upah. American Marketing Association: Chicago, 1983. P. 25–28.
- Blattberg R. C., Getz G., Thomas J. S.* Customer Equity, Building and Managing Relationships as Valuable Assets. Harvard Business School Press: Boston, 2001.
- Brown S. A.* Customer Relationship Management: A Strategic Imperative in the World of E-business. John Wiley & Sons Canada LTD: Canada, 2000.
- Dorsch M. J., Carlson L.* A Transaction Approach to Understanding and Managing Customer Equity // Journal of Business Research. 1996. Vol. 35. March. N 3. P. 253–264.
- Dwyer F. R.* Customer Lifetime Valuation to Support Marketing Decision Making // Journal of Direct Marketing. 1997. Vol. 11. N. 4. P. 6–13.
- Gierl H., Kurbel T. M.* Möglichkeiten zur Ermittlung des Kundenwertes // Handbuch Database Marketing. 2. Aufl. Ettligen, 1997. S. 175–189.
- Grönroos C.* Relationship Approach to the Marketing Function in Service Context: the Marketing and Organizational Behavior Interface // J. of B. R. 1990. Vol. 20. N 1. P. 3–12.
- Gumesson E.* Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R. Lieber-Hermods AB: Malmö, 1995.
- Gupta S., Lehmann D. R., Stuart J. A.* Valuing Customers // Working Paper. Marketing Science Institute (Hrsg.): Wiesbaden, 2001. N 01–119.
- Hoekstra J. C., Huizingh E. K. R. E.* The Lifetime Value Concept in Customer-Based Marketing // Journal of Market Focused Management. 1999. Vol. 3. N 3. P. 257–274.
- Hofmeyr J., Rice R.* Integrating the Psychological Conversion Model with Database Information to Measure and Manage Customer Equity // Journal of Database Marketing. 1995. Vol. 3. N 1. P. 39–50.
- Homburg C.* Kundennähe von Industriegüterunternehmen: Konzeption — Erfolgsauswirkungen — Determinanten. 2. Aufl. Wiesbaden, 1998.
- Plinke W.* Die Geschäftsbeziehung als Investition // Marketing-Schnittstellen — Herausforderungen für das Management / Hrsg. G. Specht, G. Silberer, W. H. Engelhardt. Stuttgart. 1989. S. 305–325.
- Reinartz W. J., Kumar V.* On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing // Journal of Marketing. 2000. Vol. 64. October. N 4. P. 17–35.
- Reichheld F. F.* The Loyalty Effect. Harvard Business School Press: Boston, 1996.
- Rieker S. A.* Bedeutende Kunden — Analyse und Gestaltung von Langfristigen Anbieter-Nachfrager-Beziehungen auf industriellen Märkten. Gabler-Verlag; DUV: Wiesbaden, 1995.
- Rust R. T., Lemon K. N., Zeithaml V. A.* Driving Customer Equity. How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy. The Free Press: N. Y., 2000.
- Rust R. T., Lemon K. N., Zeithaml V. A.* Increasing Marketing Effectiveness: A Decision Support System for Building Customer Equity. Arbeitsbericht: University of Maryland, 2002.
- Schemuth J.* Möglichkeiten und Grenzen der Bestimmung des Wertes eines Kunden für ein Unternehmen der Automobilindustrie. München, 1996.

Статья поступила в редакцию 24 ноября 2004 г.