

## ОЦЕНКА МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО СОСТОЯНИЮ КЛИЕНТСКОГО ПОТОКА

**О. А. ТРЕТЬЯК, И. А. СЛОЕВ**

*Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»*

В статье предложен подход, позволяющий учесть краткосрочные и долгосрочные эффекты маркетинговой деятельности на предприятиях, включенных в цепочку создания ценности, обоснованы направления разработки новых индикаторов, отвечающих задачам учета вклада компаний, участвующих в создании ценности для покупателей, в совокупный результат. Предложена последовательность мероприятий по переводу компании на новые принципы учета, позволяющие внедрить новые управленческие технологии.

*Ключевые слова:* цепочка создания ценности, краткосрочные и долгосрочные эффекты маркетинговой деятельности, индикаторы оценки, клиентский поток.

В современном маркетинге идет активный поиск новых оснований для развития концепции рыночного управления. Несмотря на то что наблюдается некоторая консолидация мнений практиков и исследователей по поводу основ современного маркетинга, накал страстей в дискуссиях о краткосрочных и долгосрочных результатах маркетинговой деятельности не снижается. Фундаментом современного маркетинга, согласно консолидированному мнению, является не просто обмен или трансакция, но *цепочка создания и предоставления ценности клиентам и потребителям* [Webster, 1997; Варго, Лаш, 2006]. Поэтому поиск новых инструментов оценки и технологий управления маркетинговой деятельностью

явно смещается в русло клиентоориентированности этой цепочки. В работах, посвященных маркетинговым стратегиям, более подробно анализируются процессы создания и распределения ценности в цепочках взаимодействующих на рынке агентов, особый акцент делается на формы непосредственного включения потребителя в эти процессы [Piercy, 2009; Jüttner, Christopher, Baker, 2007].

Признание того, что в основе маркетинга лежит цепочка создания ценности, во-первых, подчеркивает факт совместного участия целого ряда фирм в создании стоимости/ценности. Во-вторых, это еще раз доказывает, что современный маркетинг — не просто функция отдельно взятой

фирмы, а некоторый механизм координации и совместного управления деятельностью взаимодействующих агентов рынка, совместно создающих и предоставляющих ценность клиенту.

Трансформация основания маркетинга — переход от транзакции как основы маркетинга к цепочке создания ценности для клиента — актуализирует постановку вопроса о правомерности оценки результатов маркетинговой деятельности, как краткосрочных, так и долгосрочных, с использованием прежних индикаторов.

Транзакционный маркетинг обычно связывает результаты маркетинговой активности с объемом сделки или в той или иной мере на нее опирается. Поэтому результаты маркетинговой деятельности непосредственно оцениваются по объему продаж, доле рынка и другим показателям. Однако проблема определения долгосрочных результатов маркетинговой деятельности не столь однозначна и вызывает многочисленные споры представителей финансовых и маркетинговых подразделений. Если же исходить из того, что в основе маркетинга лежит цепочка создания ценности, то возникают дополнительные вопросы — не только о возможности оценки этой ценности как таковой (об индикаторах ее измерения), но и о вкладе маркетинговой деятельности в более общие результаты деятельности фирмы и цепочки взаимодействующих фирм как некоторого целостного образования.

Попытки более тесной увязки маркетинговой деятельности с результатами отдельной фирмы существуют независимо от того, какие приоритеты выдвигаются в качестве ориентиров ее развития — максимизация прибыли, рост акционерного капитала, рыночной ценности фирмы. Прежде чем обосновывать свою позицию по указанной проблеме, необходимо остановиться на подходах к оценке результатов деятельности отдельной фирмы и ее особенностях в российских условиях.

В этой связи следует отметить, что официальная статистика ориентирована в боль-

шей мере на экономику индустриальной стадии развития — экономику угля, нефти, стали, т.е. на «старую» экономику. «Новая» экономика, к которой относится, например, отрасль телекоммуникаций, требует изменения структуры оценочных показателей (см., напр.: [Бессонов, Смирнов, Третьяк, 2010]).

Российская статистика переходного периода в значительной мере концентрировала свое внимание на задачах ее коренного реформирования в направлении обеспечения потребностей рыночной экономики и на информационной поддержке принятия *текущих* решений. В этих условиях от официальной статистики едва ли можно было ожидать прорыва в направлении методологии измерения «новой» экономики и разработки соответствующих (релевантных) измерителей. Однако в настоящее время сложились предпосылки для изменения этой ситуации. При этом многие новые подходы рождаются внутри самих предприятий и их групп, базируются на современных мониторинговых системах.

Несовершенство современных индикаторов, отражающих как деятельность отдельного предприятия, так и взаимодействия в цепочке создания ценности в принципе характерно не только для российских условий. Однако ситуация в России усугубляется еще и отсутствием ряда показателей, которые только начинают вводиться в практику оценки. В результате мы наблюдаем определенное наложение проблем, что связано в том числе с несовершенством и неполнотой использования статистической базы для соответствующих оценок как результатов ведения бизнеса, так и самого маркетинга. Кроме того, «новая» экономика настоятельно требует использования иных индикаторов оценки самого маркетинга, так и результатов деятельности фирмы для их релевантного сопоставления. При этом рассмотрение в качестве основы маркетинга цепочки создания ценности еще более усложняет оценку эффектов маркетинговой деятельности, особенно долгосрочных. Соответственно,

исследовательская проблема может быть сформулирована как *необходимость разработки подхода к оценке долгосрочных эффектов маркетинговой деятельности в современном маркетинге, позволяющего определять и обосновывать дальнейшие направления развития маркетинговых стратегий*.

Статья построена следующим образом. Сначала читателю демонстрируется как практическая, так и теоретическая необходимость решения проблемы оценки долгосрочных результатов маркетинговой деятельности. Далее анализируются существующие подходы к оценке долгосрочных результатов маркетинговой деятельности в исследовательской литературе. Анализ проводится в контексте увязки этих результатов с общими ориентирами деятельности фирмы. Последние не остаются неизменными, и особо остро их обсуждение и уточнение проходит на фоне кризиса и по мере развития различных форм организации «новой» экономики. Соответственно, отдельно акцентируется ориентация на интересы потребителей, необходимость ставить их во главу угла деятельности фирм, призыв к чему с новой силой прозвучал как во время, так и после кризиса.

Далее, обосновывается методология исследования и предлагается концептуальная модель оценки долгосрочных результатов маркетинговой деятельности, базирующаяся на более ранних исследованиях. В результате тестирования модели предлагается формализованный пример, демонстрирующий возможности использования концептуальной модели клиентского потока для оценки долгосрочных результатов маркетинговой деятельности. Отдельное внимание уделено требованиям к операционализации модели, на основании которых были разработаны «динамические» таблицы<sup>1</sup>. Последние могут исполь-

зоваться для организации мониторинга показателей функционирования фирмы и создания информационной базы для последующей оценки долгосрочных результатов маркетинговой деятельности. В заключении работы приводятся результаты тестирования возможности применения подхода/модели и внедрения условий ее операционализации — на предприятии другой отрасли — телекоммуникационной (ИКТ). Статья завершается общими выводами, построенными на уточнении предложенного подхода и демонстрации возможностей его применения, представлены дальнейшие направления тестирования модели и направления ее усложнения.

### **Краткосрочные и долгосрочные эффекты маркетинговой деятельности: анализ литературы**

Маркетинговые мероприятия имеют как краткосрочные, так и долгосрочные эффекты. При этом краткосрочные эффекты оказываются, как правило, отрицательными. Любая маркетинговая акция, вне зависимости от времени ее проведения, развивается в соответствии с определенной закономерностью (рис. 1).

Исходя из рис. 1 видно, что после старта маркетинговой акции компания демонстрирует сначала резкое увеличение объема продаж, которое, как правило, недолговременно. По окончании маркетинговой акции происходит резкое падение объема продаж. В дальнейшем продажи стабилизируются и выходят на более высокий, по сравнению с существовавшим ранее, уровень. Это происходит в случае положительного результата акции. Стабилизация объема продаж может произойти и на уровне, существовавшем до проведения акции, а иногда и продемонстрировать более низкие результаты. В качестве объяснения подобных, выявленных в результате многочисленных экспериментов, тенденций называют в том числе и низкую эластичность спроса по рекламе.

<sup>1</sup> По меткому выражению практиков, принимавших участие в тестировании модели, подобного рода таблицы — это «таблицы пост-анализа».

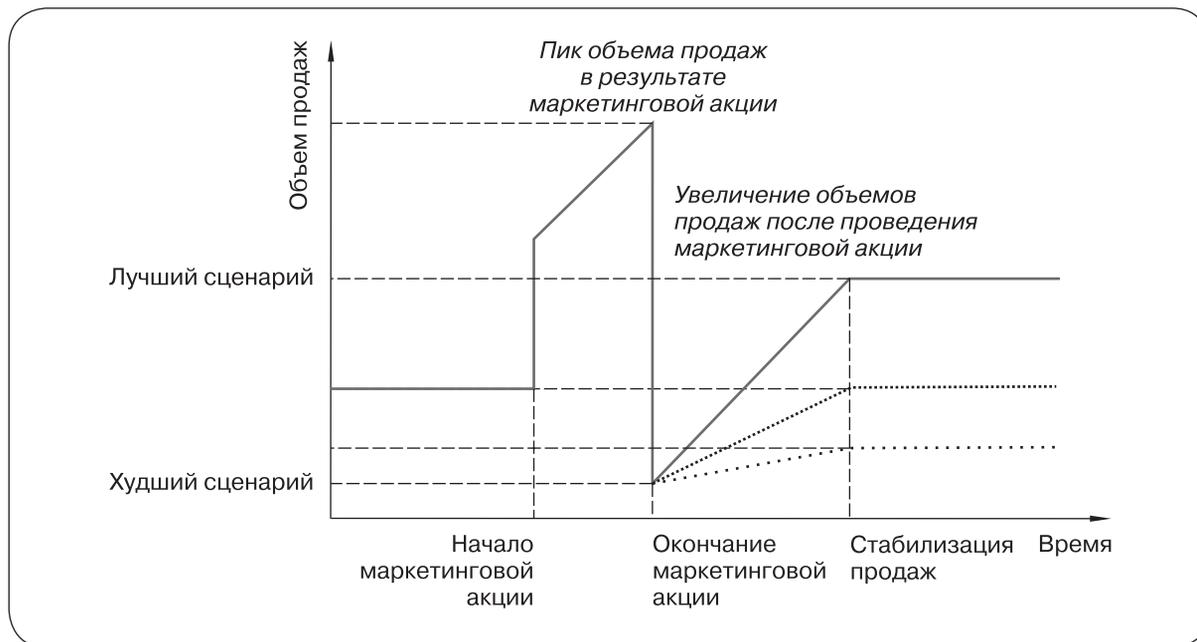


Рис. 1. Динамика результатов маркетинговой акции

Адаптировано из: [Rao, Thomas, 1973].

Подобный простой пример иллюстрирует возможные различия между краткосрочными и долгосрочными результатами маркетинговых мероприятий. Подъем спроса на новый уровень (рис. 1) наглядно демонстрирует возможный положительный результат маркетинговой акции в долгосрочной перспективе. В случае постоянного мониторинга объемов продаж, как краткосрочные, так и долгосрочные эффекты маркетинговых мероприятий рассчитываются достаточно просто.

Анализ литературы, связанной с оценкой результатов маркетинговой деятельности, мы проводим следующим образом. Сначала анализируются основные исследования, касающиеся долгосрочных результатов маркетинговой деятельности в отдельно взятой фирме. Затем, в соответствии с новыми акцентами, предложенными отношением маркетингом (relationship marketing), мы обратим внимание на решение той же проблемы, но в контексте парных отношений и особенно — отношений с клиентами. И наконец, рассматриваются возможные пути решения

проблемы в более широком контексте — с позиции цепочек создания ценности/стоимости (value chain — VC), полагая, что в основе современного маркетинга лежат создание и распределение ценности.

Проблематика результативности современного маркетинга и ее оценки вызывает оживленные дискуссии. При этом возникает множество вопросов, связанных как с определением самих затрат и результатов маркетинговой деятельности, так и с их измерением.<sup>2</sup>

Существуют различные идентификаторы результатов маркетинговой деятельности. Они выражаются в росте объема реализации (объемов сделок, объемов продаж, максимизации выручки), определяются ростом числа лояльных клиентов, ростом нематериальных активов компании, в которых значимую роль играет увеличение

<sup>2</sup> Вопросам результативности современного маркетинга и направлениям исследований в данной области посвящен специальный выпуск раздела «Хрестоматия» «Российского журнала менеджмента» (Т. 5, № 2, 2007 г.).

капитала бренда, клиентского капитала и других нематериальных активов.

Несмотря на такое многообразие идентификаторов результатов маркетинговой деятельности, многие авторы солидарны в том, что оценка результативности маркетинга требует уделять особое внимание *изменениям денежных потоков*, которые возникают благодаря маркетинговым мероприятиям. Поэтому ряд авторов пытается выстроить последовательно цепочку промежуточных результатов, доводя ее, в конечном счете, до стоимости фирмы (см., напр.: [Rust et al., 2004]). По их мнению, вопрос о взаимосвязи кратко- и долгосрочных результатов деятельности фирмы может рассматриваться в рамках двух систем: финансовой и, соответственно, нефинансовой. Первая основана на предсказании долгосрочных результатов и дисконтировании денежных потоков. Вторая — представляет будущее через текущее состояние маркетинговых активов.

Систематизируя различные исследования, авторы [Rust et al., 2004] представляют их подробный обзор, акцентирующий внимание на соизмерении затрат и результатов в маркетинге. В работе подводится некоторый итог состоянию исследований в данной области и предложена оригинальная схема (цепочка) последовательных взаимодействий, объединяющих в единую систему тактические и стратегические маркетинговые действия с указанием тех промежуточных и конечных результатов, в которых они находят свое выражение. Такая модель помогает авторам наглядно продемонстрировать, что уже сделано и что еще предстоит сделать для более детального понимания этого механизма взаимодействий и его дальнейшей операционализации. Заметим, что существование возможности упорядочивания существующих подходов в области изучения причинно-следственной связи затрат и результатов маркетинговой деятельности, а также направлений новых исследований свидетельствует об определенной зрелости данной области анализа. Вместе с тем, рассматривая цепочку вза-

имосвязанных результатов маркетинговой деятельности, включающую как краткосрочные, так и долгосрочные результаты, авторы [Rust et al., 2004], в конечном счете, пытаются выяснить, каким образом маркетинговая деятельность повышает ценность компании для акционеров. Поэтому в их цепочке результативности маркетинга в качестве конечного результата предстает рыночная капитализация и оценивается вклад в нее маркетинговых мероприятий.

Но безупречна ли логика ориентации на максимизацию акционерной стоимости? Все громче звучат призывы отказаться от распространенной точки зрения, согласно которой корпорации должны ставить во главу угла максимизацию акционерной стоимости. Аргументируется это невозможностью постоянно повышать акционерную стоимость, поскольку цена акций определяется ожиданиями акционеров и невозможно бесконечно «повышать» градус их оптимизма. В подтверждение сомнений по поводу данной целевой установки могут приводиться факты снижения доходов акционеров после того, как корпорации принимают ориентацию на увеличение акционерной стоимости. Альтернативная логика базируется не на отрицании значимости акционерной стоимости, а на подчеркивании того обстоятельства, что для ее создания необходимо рассматривать более широкий спектр акционеров корпорации, включающий потребителей. Во главу угла должна ставиться удовлетворенность потребителей [Роджер, 2010] как полноправных акционеров.

В противоположность этому, в рамках бухгалтерского подхода возможно разложение результативности маркетинга на изменения в финансовых активах и изменения в маркетинговых активах фирмы в результате маркетинговой деятельности. Уделяя больше внимания маркетинговым активам, можно трансформировать способ управления компанией.

Наличие долгосрочных эффектов маркетинговых мероприятий, проявляющихся в виде капитала бренда, лояльности

потребителей, клиентского капитала и др., является дополнительным аргументом для использования в качестве оценки результатов маркетинговых мероприятий так называемого «инвестиционного» подхода, в отличие от затратного (бухгалтерского) [Дойль, 2001]. Затратный подход предполагает прямой подсчет затрат на проведение маркетинговых мероприятий и, соответственно, их эффективность оценивается как соотношение затрат и результатов (в виде увеличения объемов продаж в конце планируемого периода). В рамках инвестиционного подхода, в отличие от затратного, предлагается рассматривать целенаправленные инвестиции в маркетинговую деятельность. Ряд исследователей приходят к выводу о том, что исключительно финансовые методы не позволяют оценить вклад маркетинга в результаты деятельности фирмы (см., напр.: [Шет, Сисодия, 2007]). Сфера оценки результатов маркетинга с точки зрения его вклада в ценность компании, формирование устойчивых конкурентных преимуществ, создание особых нематериальных активов становится все более привлекательной для исследователей. При этом часто подчеркивается важность устойчивого генерирования денежных потоков в результате маркетинговой деятельности. Источником денежных потоков выступает совокупность клиентов компании, причем существует различный потенциал клиентов в генерировании этих денежных потоков.

В рамках отношенческого маркетинга взаимодействие с клиентами, клиентоориентированность, становится одним из основных условий конкурентоспособности и устойчивого развития современной компании [Jaworski, Kohli, 1993]. «Прцветающие сегодня компании отлично понимают своих клиентов и связаны с ними одной судьбой. Они уделяют большое внимание пожизненной ценности существующих клиентов... в деле достижения этих результатов маркетинг играет центральную роль» [Шет, Сисодия, 2007, с. 115]. Именно в рамках отношенческого маркетинга активно развиваются новые маркетинговые ме-

трики — *CLV* (customer lifetime value) и *CE* (customer equity), которые уже освещались в «Российском журнале менеджмента».<sup>3</sup>

В новом контексте звучит утверждение П. Друкера о том, что главная задача бизнеса — приобретать и удерживать покупателей [Друкер, 1998]. Продолжая логику инвестиционного маркетинга, в отношении клиента предлагается рассматривать инвестиции в потребителя [Фейдер, Харди, 2011]. Если бизнес не может удовлетворить потребности и ожидания покупателей, то это оборачивается падением инвестиций в этот бизнес. В то же время бизнес, признанный рынком и удовлетворяющий покупателей, вознаграждается как ростом привлекаемых покупателей, так и возможностями получения дополнительных капиталов [Anderson, Fornell, Mazvancheryl, 2004]. Авторы [Venkatesan, Kumar, 2004] показывают в своих исследованиях наличие корреляции между доходностью фирмы и величиной *CLV*. Планируя маркетинговую деятельность, направленную на максимизацию *CLV*, маркетологи тем самым увеличивают доходы компании.

Многие авторы признают, что маркетинговая стратегия играет ключевую роль в привлечении и последующем удержании потребителей, в обеспечении роста и обновления бизнеса, развитии устойчивых конкурентных преимуществ и наращивании финансовых показателей в процессе функционирования бизнеса [Strivastava, Shervani, Fahey, 1999]. Если даже в конечном счете менеджмент компании ориентирован на увеличение акционерной стоимости компании, то работа *по привлечению и удержанию клиентов* составляет основу такого управления. Так, в [Kim, Mahajan, Srivastava, 1995] показана четкая взаимосвязь между чистой текущей ценностью денежных потоков, ожидаемой от роста числа пользователей (клиентской базы), и ценой

<sup>3</sup> См. раздел «Хрестоматия: Ценность клиента в течение жизненного цикла» «Российского журнала менеджмента» (Т. 9, № 3, 2011 г.).

акций компаний в отрасли мобильной телефонной связи. Аналогично в [Ailawadi, Borin, Farris, 1995] демонстрируется влияние маркетинговых действий на величины *EVA* и *MVA* через показатели ценности потребителя, что обеспечивает прямую связь между маркетинговыми стратегиями и изменениями в финансовом благосостоянии фирмы. Кроме того, многие авторы отмечают необходимость учета неоднородности потребителей и выявления среди них особо прибыльных (см., напр.: [Rust et al., 2004; Фейдер, Харди, 2011]).

Проблема оценки долгосрочных результатов маркетинговой деятельности в рамках отношения маркетинга стимулирует развитие новых метрик, непосредственно связанных с покупателями/клиентами, появляются многочисленные шкалы оценки ориентации на клиента, предлагаются различные классификации этапов развития отношений с клиентами. Все это отнюдь не опровергает основных утверждений более ранних исследований, рассмотренных выше. Однако вместо использовавшихся прогнозных оценок спроса и дисконтирования денежных потоков, как основных индикаторов долгосрочных результатов маркетинговой деятельности, исследователи все чаще рассматривают долговременные взаимоотношения с покупателями, пытаются оценить их как отдельный актив, показать его значимость для развития компании. Все более активно изучаемые парные стратегии привлечения и удержания клиентов направлены на сохранение и преумножение потенциально емкой клиентской базы как основного источника денежных потоков. Вместе с тем, практическая применимость предлагаемых новых метрик пока не столь широка, что объясняется и их относительной сложностью, и проблемами внедрения, и дороговизной использования.

Изучение цепочек создания ценности/стоимости получает особую значимость в связи с глобализацией и громадным территориально-страновым разбросом современных цепочек создания ценности. Осо-

бенность их анализа состоит в специфике понимания конкурентоспособности. Конкурентоспособность отдельной компании (или группы компаний) может рассматриваться двояко: с точки зрения как создания добавленной ценности/стоимости, так и с точки зрения ее перераспределения. В этом контексте высокая конкурентоспособность означает возможность создать добавленную ценность/стоимость, которая не будет перераспределена в пользу других участников цепочки.<sup>4</sup> Для реализации маркетинга и клиентоориентированности в цепочке большое значение имеет, управляется ли цепочка производителями или покупателями.

Несмотря на некоторый скептицизм отдельных авторов (см., напр.: [Möller, Tögrönen, 2003]), исследователи предлагают новые индикаторы и инструменты для измерения результатов развития взаимоотношений в цепочках создания ценности [Bititci et al., 2005; Gunasekaran et al., 2001]. В качестве области поиска новых индикаторов и метрик могут выступать современные мониторинговые системы, работающие в крупных

<sup>4</sup> Анализ цепочек создания ценности/стоимости имеет сравнительно короткую историю. Как теоретические, так и эмпирические исследования в этой области стали проводиться главным образом с начала 1990-х гг. и концентрировались вокруг Institute of Development Studies (IDS, Великобритания). Одной из первых работ, предложивших методику анализа цепочек создания ценности, была работа «Продуктовые цепочки и глобальный капитализм» [Gereffi, Korzeniewicz, 1994]. Значительным (хотя и не окончательным) этапом на этом пути можно считать работу «Методика анализа цепочек добавленной стоимости» [Kaplinsky, Morris, 2003]. С середины 1990-х гг. и по настоящее время был проведен ряд эмпирических исследований (см., напр.: [Gereffi, 1999; 2001; Kaplinsky et al., 2003; Meyer-Stamer et al., 2001]). В России первое эмпирическое исследование на основе методологии анализа цепочек создания ценности/стоимости было проведено в рамках проекта «Разработка рекомендаций по обеспечению конкурентоспособности предприятий в рамках „цепочек добавленной стоимости“», выполненного в ГУ–ВШЭ (2004 г.) под руководством А.А. Яковлева (см.: [Авдашева, Буданов, Голикова, 2004]).

многонациональных компаниях [Fawcett, Cooper, 1998; Gaiardelli, Saccani, Songini, 2007; Sawhney, Zabin, 2002]. Однако информация о них не всегда доступна, требует обобщения для более широких возможностей распространения этого опыта.

Дальнейшее развитие исследований в данной области идет по пути интеграции упомянутых выше отдельных подходов. В частности, А. Пейн [Payne, 2005] объединяет в единую модель процессы развития стратегии, создания ценности/стоимости, многоканальной интеграции, оценки результатов деятельности (performance assessment process), выделяя последний элемент в качестве завершающего в стратегическом контексте CRM.

После обзора теоретических и эмпирических исследований рассмотрим далее методологию разработки подхода к оценке долгосрочных эффектов маркетинговой деятельности, позволяющего определять и обосновывать дальнейшие направления развития маркетинговых стратегий.

### **Методология исследования и концептуальная модель клиентского потока**

В нашем исследовании на основе интеграции трех подходов — увязки долгосрочных результатов маркетинговой деятельности и стоимости фирмы, отношенческого маркетинга (с новыми метриками CLV и CE), а также цепочек создания ценности/стоимости — мы предлагаем концептуальную модель клиентского потока, консолидирующую результаты ряда рассмотренных выше исследований. Затем мы ищем некоторый аналог построенной концептуальной модели в практике крупных многонациональных фирм<sup>5</sup>, работающих на российском рынке. Для тестирования мо-

дели и ее доработки использовался метод включенного наблюдения. По результатам этого тестирования предлагается пример формализации модели для обобщения возможностей ее использования. Модель использовалась в выбранной для изучения компании для анализа маркетинговых стратегий и их долгосрочных результатов. Кроме того, для операционализации модели были обобщены и представлены в динамических таблицах данные, необходимые для организации мониторинга. Дальнейшее тестирование модели и таблиц для организации мониторинга новых индикаторов было проведено в крупной телекоммуникационной компании. Материалы предоставлялись коммерческому директору и руководителю маркетингового подразделения компании, после чего проводились неформализованные интервью.

#### *Описание концептуальной модели клиентского потока*

На основе положений более ранних исследований сформулируем некоторые базовые утверждения, которые будут положены в основу наших дальнейших предложений по оценке долгосрочных результатов маркетинговой деятельности компании в цепочке создания ценности.

Прежде всего предполагается, что *источником благополучия* как отдельно взятой компании, так и цепочки взаимодействующих компаний, создающих ценность, является *клиентский поток*. Под клиентским потоком (или потоком клиентов) мы будем понимать изменяющийся во времени набор клиентов, которые обслуживаются компанией или взаимодействующей цепочкой компаний. В случае рассмотрения в качестве клиентов конечных потребителей клиентский поток, во-первых, «подтверждает» ценность, созданную всей цепочкой, учитывая, что конечные потребители приобретают товары/услуги, в которых отражен вклад всех участников цепочки создания ценности. Во-вторых, клиентский поток, «привязанный» к конкретной цепочке создания ценности, является источ-

<sup>5</sup> В некотором смысле схожая методология исследования (от теоретической модели — к тестированию в фокус-группах практиков с целью поиска реальных аналогов и элементов модели в бизнесе) использовалась в [Jüttner, Christopher, Baker, 2007].

ником финансирования всех ее участников. В данной работе мы не касаемся вопросов о том, как распределяется эта совместно созданная ценность/стоимость между участниками цепочки, хотя и признаем необходимость их решения при дальнейшей разработке подхода.<sup>6</sup>

Клиентский поток представлен не обезличенным набором клиентов, а адресными клиентами. Более того, компания *дифференцирует* клиентов по степени важности. Иными словами, он может быть охарактеризован не только с помощью параметров количества клиентов, обслуживаемых компанией (вернее, цепочкой), но и посредством дифференцирования их на различные группы — активных и пассивных, например, более или менее перспективных с позиции их обслуживания в течение жизненного цикла клиента, более или менее «потенциально емких» с позиции их возможностей потребления. Изменяющийся во времени клиентский поток может быть оценен как в динамике (по характеристикам прироста/падения), так и в статике (по его «срезу» на определенный момент времени и соотношению потребительских групп, в него входящих). Клиентский поток образован *адресными клиентами*, которых можно сортировать по указанным группам. Маркетинговая деятельность четко дифференцируется, по крайней мере, по двум направлениям — выделяются и различаются по сути *стратегии привлечения новых клиентов* (стратегии рекрутирования) и *стратегии удержания* (стратегии развития) уже существующих клиентов. В качестве комплексной оценки результатов маркетинговой деятельности всей цепочки взаимосвязанных фирм, создающих ценность, предлагается оценивать динамику клиентского потока (прирост) и его структуру — состояние на определенном временном ин-

тервале. Под структурой мы понимаем соотношение различных клиентских групп в потоке, зафиксированное на определенный момент времени. Сопоставление изменений всего клиентского потока и его отдельных структурных групп позволяет оценить в динамике клиентский капитал, «привязанный» к данной цепочке создания ценности, и целенаправленно управлять его развитием, определяя набор маркетинговых мероприятий, ориентированный на определенные сегменты клиентов.

Общая модель клиентского потока проиллюстрирована на рис. 2. В модели выделены группы пассивных и активных клиентов, которые связаны между собой. В динамике активные клиенты могут «перетекать» в категорию пассивных и, напротив, реактивироваться, т. е. вновь возвращаться в категорию активных. Пополняется группа активных клиентов также за счет привлечения новых клиентов — рекрутирования. Активные клиенты могут дифференцироваться на группы в зависимости от интенсивности совершения заказов (покупок).

### **Тестирование модели — поиски аналогичных механизмов оценки и учета в практике крупных международных корпораций**

Проанализировав механизмы учета и контроля текущих и перспективных эффектов маркетинговой деятельности в отдельных международных компаниях, работающих на рынке FMCG, мы нашли аналог технологий управления клиентским потоком в практике их деятельности. Это относится прежде всего к компаниям, работающим с адресными клиентами в прямых продажах. Наш выбор компании<sup>7</sup> для анализа может быть объяснен несколькими аргументами. Во-первых, технологии оценки

<sup>6</sup> Ранее в своих исследованиях мы выдвигали гипотезу о том, что это распределение, как и координата всей цепочки, зависит от места и роли доминирующего звена в цепочке создания ценности/стоимости [Третьяк, 2008].

<sup>7</sup> В силу понятных причин мы не приводим название компании, и в дальнейшем будем ее называть Компания. Авторы еще раз выражают благодарность сотрудникам компании, согласившимся принять участие в исследовании.

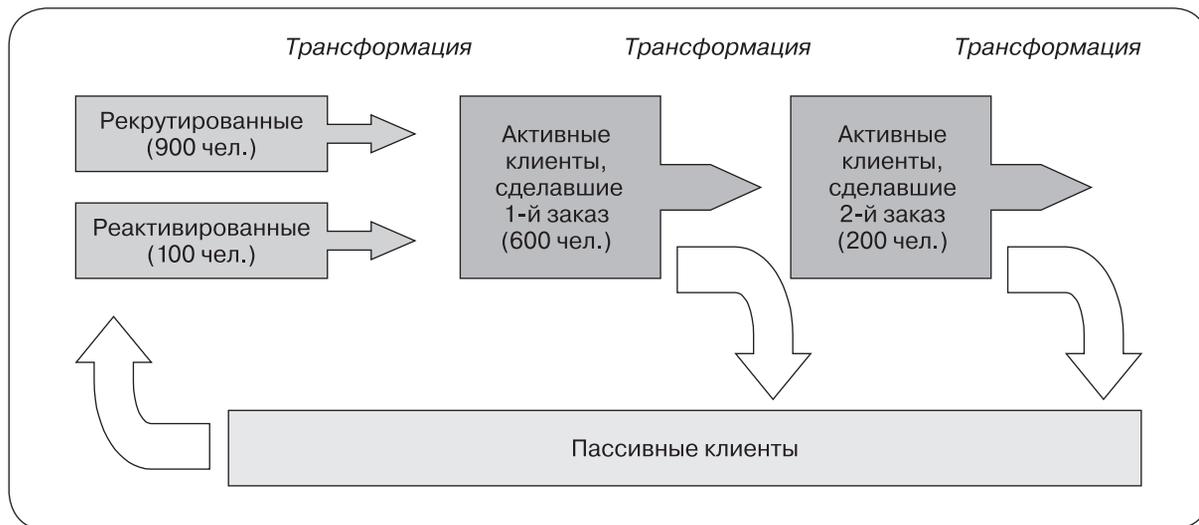


Рис. 2. Модель клиентского потока: оценка состояния и управление

ценности жизненного цикла клиентов (CLV) впервые появились именно в прямых продажах [Дуайер, 2011]. Во-вторых, такие компании имеют адресных клиентов, работают с их базой и отслеживают покупательскую активность. Именно они, работая с каталогами клиентов, явились в некотором смысле первооткрывателями в вопросах взаимодействий с клиентами, которые в настоящее время становятся основой конкурентных преимуществ широкого круга современных компаний. Спектр такого рода компаний сегодня значительно расширился за пределы указанной отрасли благодаря коммуникационным технологиям и взаимодействию с клиентами через Интернет, появились отдельные технологии, позволяющие управлять взаимоотношениями с клиентами. Включенное наблюдение за этим механизмом позволило воспроизвести этот механизм и зафиксировать его сходство с концептуальной моделью, предложенной нами выше и построенной по результатам предшествующих исследований. Тестирование модели, таким образом, позволило частично конкретизировать некоторые ее детали. В частности, последние были учтены при построении разъясняющего примера. Кроме того, требования к использованию этого

механизма позволили уточнить условия операционализации предложенной модели клиентского потока. Использованный метод исследования — включенное наблюдение — предоставил возможность также построить динамические таблицы, заполнение которых становится основой организации учета движения клиентов и оценки состояния и динамики клиентского потока там, где они еще не существует.

В случаях, когда механизм учета по клиентскому потоку был обнаружен, мы зафиксировали, что его возможности (в частности, описанные нами в концептуальной модели) используются не до конца. Так, в практике Компании при проведении сравнительного анализа результатов стратегий привлечения и удержания клиентов на российском и европейском рынках<sup>8</sup>, было обнаружено интересное соотношение. На условном примере, отражающем реальную ситуацию по соотношению этих парных стратегий, продемонстрировано, что при более результативном привлечении клиентов на российском рынке, что вполне объяснимо объективными характеристиками этого рынка, происходит и более активный

<sup>8</sup> Такое разделение рынков использовалось в самой Компании.

процесс оттока, потери клиентов (рис. 3). Иными словами, плохо работает стратегия удержания клиентов. Отлаживание именно этой стратегии имеет большой потенциал для дальнейшего развития клиентского потока и благоприятного развития компании на рынке.

Не удивительно, что стратегия привлечения новых покупателей более оправдана на растущих рынках (с точки зрения и возможностей ее осуществления, и затрат на ее воплощение). Однако настораживает факт достаточно интенсивного оттока покупателей (перехода из активных в пассивные). Этот отток свидетельствует, по крайней мере, о неудовлетворенности покупателей результатом совместной деятельности всей цепочки, включающей и поставщиков сырья, и изготовителей, и тех, кто доставляет и реализует товар покупателю, и другие фирмы, участвующие в цепочке создания ценности. Покупателю по большому счету не важно, кто конкретно из всей цепочки вызвал эту неудовлетворенность, породил несоответствие его ожиданий тому, что предлагается в качестве товара/услуги. Он голосует отказом возобновлять покупку и выпадает из клиентского потока.

Возможности анализа, которые обеспечиваются моделью клиентского потока, к сожалению, не используются на практике для принятия соответствующих управленческих решений. Приведенный пример хорошо иллюстрирует, что взаимодействие подтверждаемой практическим опытом теоретической концепции и непосредственных технологий ведения бизнеса может привести к взаимной пользе, как для обоснования практических решений, так и для подтверждения теоретических конструкций.

В следующем разделе для иллюстрации важности долгосрочных эффектов вложений в удержание клиентов и детализации понимания клиентского потока и его изменений приведем формализованный пример модели клиентского потока. На этом примере будут продемонстрированы возможности модели клиентского потока для

	Россия	Европа
Привлеченные	1 000 000	500 000
+		
Активные	2 000 000	2 000 000
-		
Пассивные	950 000	450 000
=	2 050 000	2 050 000

Рис. 3. Сравнительный анализ результатов стратегий привлечения и удержания клиентов

оценки долгосрочных результатов цепочки взаимодействующих фирм и обоснования выбора маркетинговых стратегий.

### Анализ кратко- и долгосрочных эффектов маркетинговых кампаний — формализация модели клиентского потока

Рассмотрим следующую формализацию модели потока клиентов/потребителей. Предположим, что рынок ограничен общим числом потребителей  $P$ . В каждый период времени  $t$  всех потребителей можно разделить на следующие группы:

- 1) потребители, никогда не совершавшие покупки, — «потенциальные клиенты»;
- 2) потребители, являвшиеся клиентами фирмы ранее, но не совершившие покупок в предыдущий период  $t - 1$  — «пассивные клиенты»;
- 3) потребители, совершившие покупку в период  $t$  — «активные клиенты».

В свою очередь разделим активных клиентов на подгруппы:

- a) совершившие первую покупку в период  $t$  — «новые клиенты»;
- b) совершившие две покупки, в периоды  $t$  и  $t - 1$ ;
- c) совершившие три или более покупок в последние периоды — «постоянные клиенты».

Предположим, что вероятность совершения следующей покупки зависит от числа предыдущих покупок, сделанных потребителем. Пусть  $r_1$  — вероятность того, что новый потребитель совершит вторую покупку (перейдет из группы  $a$  в  $b$ );  $r_2$  — вероятность того, что потребитель, совершивший две покупки, совершит третью в следующий период (перейдет из группы  $b$  в группу  $c$ );  $r_3$  — вероятность того, что постоянный клиент совершит покупку в следующий период (останется в группе  $c$ ). Таким образом,  $r_1$ ,  $r_2$  и  $r_3$  — не что иное, как нормы удержания для соответствующих групп потребителей. Тогда вероятности перехода клиентов из групп  $a$ ,  $b$ ,  $c$  в группу неактивных клиентов —  $(1 - r_1)$ ,  $(1 - r_2)$ ,  $(1 - r_3)$  соответственно.

Обозначим число клиентов в группах  $a$ ,  $b$ ,  $c$  в период времени  $t = 1, 2, 3, \dots$  через  $n_1^t$ ,  $n_2^t$ ,  $n_3^t$  соответственно. Если в каждый период число новых клиентов  $N$  и вероятности удержания постоянны, то в стационарном состоянии (т. е. при  $n_i^{t+1} = n_i^t = n_i$ ,  $i = 1, 2, 3$ ) число клиентов в группах  $a$  и  $b$  составит  $n_1 = N$  и  $n_2 = r_1 N$ . Заметим, что число постоянных клиентов  $n_3^t$  включает перешедших из группы  $b$  и оставшихся в группе  $c$  с прошлого периода:

$$n_3^t = r_2 n_2^t + r_3 n_3^{t-1}.$$

Таким образом, в стационарном состоянии ( $n_3^t = n_3^{t-1} = n_3$ ) мы имеем

$$n_3 = r_2 n_2 / (1 - r_3) = N r_1 r_2 / (1 - r_3).$$

Заметим, что при постоянном числе новых клиентов и норм удержания, в долгосрочной перспективе структура клиентского потока не зависит от начальной численности клиентов в каждой группе.

Для того, чтобы проиллюстрировать различия кратко- и долгосрочных эффектов, рассмотрим следующий пример. Предположим, что до периода  $t = 1$  поток был стабилен и имел структуру  $n_1' = N$ ,  $n_2' = r_1 N$ ,  $n_3' = r_1 r_2 / (1 - r_3) N$ , а начиная с периода  $t = 1$  число новых клиентов меняется с  $N$

до  $N_1$ . Тогда мы имеем следующую динамику структуры клиентов:

$$t = 0: n_1 = N, n_2 = N r_1 = n_2', \\ n_3 = N r_2 r_1 / (1 - r_3) = n_3';$$

$$t = 1: n_1 = N_1, n_2 = N r_1 = n_2', \\ n_3 = N r_2 r_1 / (1 - r_3) = n_3';$$

$$t = 2: n_1 = N_1, n_2 = N_1 r_1, \\ n_3 = N r_2 r_1 / (1 - r_3) = n_3';$$

$$t = 3: n_1 = N_1, n_2 = N_1 r_1, \\ n_3 = N_1 r_2 r_1 + r_3 n_3';$$

$$t = 4: n_1 = N_1, n_2 = N_1 r_1, \\ n_3 = N_1 r_1 r_2 + N_1 r_3 r_2 r_1 + r_3^2 n_3';$$

...

$$t = T: n_1 = N_1, n_2 = N_1 r_1, \\ n_3 = \sum_{t=0}^{T-3} N_1 r_3^t r_2 r_1 + r_3^{T-2} n_3'.$$

Отметим, что с ростом  $T$  член  $r_3^{T-2} n_3'$  стремится к нулю и число постоянных клиентов сходится к новому стабильному уровню  $n_3 = N_1 r_1 r_2 / (1 - r_3)$ . Таким образом, при перманентном изменении числа новых клиентов число  $n_2$  стабилизируется после второго периода, в то время как число постоянных клиентов стабилизируется с течением времени, т. е. в долгосрочной перспективе.

Предположим теперь, что, начиная с периода  $t = 1$ , нормы удержания изменяются с  $r_1'$ ,  $r_2'$ ,  $r_3'$  до  $r_1$ ,  $r_2$ ,  $r_3$ . Пусть  $n_1'$ ,  $n_2'$ ,  $n_3'$  — показатели потока клиентов до изменений. Тогда динамика клиентского потока имеет следующий вид:

$$t = 0: n_1 = N = n_1', n_2 = N r_1' = n_2', \\ n_3 = N r_2' r_1' / (1 - r_3') = n_3';$$

$$t = 1: n_1 = N, n_2 = N r_1', \\ n_3 = r_2 n_2' + r_3 n_3' = N r_2 r_1' + r_3 n_3';$$

$$t = 2: n_1 = N, n_2 = N r_1', \\ n_3 = N r_2 r_1' + r_3^2 n_3';$$

$$t = 3: n_1 = N_1, n_2 = N_1 r_1', \\ n_3 = N_1 r_2 r_1' + N r_3 r_2 r_1' + r_3^2 n_3';$$

...

$$t = T: n_1 = N_1, n_2 = N_1 r_1', n_3 = N_1 r_1 r_2 \times \\ \times (1 + r_3 + \dots + r_3^{T-2}) + r_3^{T-1} n_3'.$$

При этом в долгосрочной перспективе (т.е. при росте  $T$ )  $r_3^{T-1}n_3'$  сходится к нулю, а  $n_3$  к новому стационарному уровню  $Nr_1r_2/(1-r_3)$ .

Мы сравним эффективность различных маркетинговых стратегий (в частности, разных распределений маркетингового бюджета на привлечение и удержание клиентов) в кратко- и долгосрочном периодах с помощью простого числового примера. Для упрощения анализа мы примем ряд предположений, которые обсудим более детально ниже.

- A1. Неактивные и потенциальные клиент ничем не отличаются с точки зрения фирмы.
- A2. Все активные клиенты приносят фирме одинаковую прибыль в каждый период  $m$ .
- A3. Общее число потребителей  $P$  достаточно велико и не меняется во времени.

Пусть естественные (т.е. в отсутствии затрат на удержание) нормы удержания клиентов составляют  $r = (r_1; r_2; r_3) = (0,2; 0,4; 0,8)$ , а естественное число новых равно  $N = 100$ . Тогда стационарный поток клиентов имеет следующую структуру  $(n_1; n_2; n_3) = (100; 20; 40)$ .

Допустим, начиная с периода  $t = 0$ , фирма располагает маркетинговым бюджетом в размере  $B = 1000$  и распределяет его на две стратегии, т.е. осуществляет затраты на привлечение и удержание. Предположим также, что затраты фирмы в размере 1 у.е. на клиента приведут к увеличению норм удержания в следующем периоде на 15%, т.е. до уровня  $r(1) = (r_1(1), r_2(1), r_3(1)) = (0,23; 0,46; 0,92)$ ; а затраты фирмы в 2 у.е. на клиента увеличат нормы удержания на 20%, т.е. до  $r(2) = (r_1(2), r_2(2), r_3(2)) = (0,24; 0,48; 0,96)$ . (Таким образом, мы предполагаем убывающую отдачу затрат на удержание в каждой группе клиентов.) Кроме того, фирма может потратить средства на привлечение клиентов (скажем, на рекламу), и затраты в размере  $A$  в период  $t$  приводят к увеличению числа новых

клиентов в период  $(t + 1)$  на величину  $N^A = dA^\alpha = 0,5A^{0,8}$ .

Сравним эффективность следующих долгосрочных стратегий:

- 1) фирма тратит весь бюджет на привлечение клиентов;
- 2) фирма инвестирует 1 у.е. на удержание каждого клиента и оставшиеся средства тратит на привлечение новых клиентов;
- 3) фирма инвестирует 2 у.е. на удержание каждого клиента и оставшиеся средства тратит на привлечение новых клиентов.

При принятых предположениях бюджетное ограничение фирмы имеет следующий вид:

$$A + kn_1 + kn_2 + kn_3 = B,$$

где  $k = \{1, 2\}$  — выбранный фирмой уровень затрат на удержание.

Рассмотрим стратегию 1, при которой весь маркетинговый бюджет в каждый период тратится на привлечение клиентов. Как следует из предыдущих рассуждений, в долгосрочной перспективе структура потока будет иметь вид:

$$\{n_1 = N + dB^\alpha = 226, \\ n_2 = r_1(N + dB^\alpha) = 45, \\ n_3 = (N + \frac{1}{2}B^\alpha)r_1r_2/(1-r_3) = 90\},$$

а общее число клиентов составит 361.

Краткосрочная динамика числа клиентов и изменения прибыли описывается следующим образом. В первом периоде число новых клиентов  $n_1$  увеличивается на  $0,5 \cdot 1000^{0,8} = 126$ , что приносит фирме дополнительную прибыль  $\Delta\Pi^1 = 126m - 1000$ ,  $n_2$  изменяется, начиная со второго периода, а  $n_3$  — с третьего. Структура клиентского потока, общее число клиентов ( $C$ ) и увеличение прибыли ( $\Delta\Pi$ ) в каждый период составляют:

$$t = 0: (n_1, n_2, n_3) = (100, 20, 40); \\ C^0 = 160, A^0 = 1000, R^0 = 0; \\ t = 1: (n_1, n_2, n_3) = (226, 20, 40); \\ C^1 = 285, A^1 = 1000, R^1 = 0, \\ \Delta\Pi^1 = 126m - 1000;$$

$$t = 2: (n_1, n_2, n_3) = (226, 45, 40);$$

$$C^2 = 310, A^2 = 1000, R^2 = 0,$$

$$\Delta\Pi^2 = 151m - 1000;$$

$$t = 3: (n_1, n_2, n_3) = (226, 45, 50);$$

$$C^3 = 320, A^3 = 1000, R^3 = 0,$$

$$\Delta\Pi^3 = 161m - 1000;$$

...

$$\text{Long term: } \{n_1, n_2, n_3\} = (226, 45, 90);$$

$$C^L = 361, A^L = 1000, R^L = 0,$$

$$\Delta\Pi^L = 201m - 1000.$$

При стратегии 2 стационарное состояние описывается как:

$$\{n_1 = N + kA^\alpha, n_2 = r_1(N + kA^\alpha),$$

$$n_3 = (N + kA^\alpha)r_1 r_2 / (1 - r_3)\},$$

где  $A$  определяется (бюджетным) уравнением  $A + kn_1 + kn_2 + kn_3 = B$ . Для выбранных параметров мы получаем  $\{n_1 = 178, n_2 = 41, n_3 = 235\}$ .

Динамика выглядит следующим образом. В период  $t = 0$  фирма тратит 1 у.е. на каждого клиента, и, таким образом, затраты на рекламу составляют  $A = B - C^0 = B - (n_1 + n_2 + n_3)$ . В следующие периоды число клиентов (и общие расходы на удержание) растет, а затраты на привлечение — снижаются. Структура клиентского потока, общее число клиентов ( $C^t$ ), распределение расходов между привлечением и удержанием и увеличение прибыли ( $\Delta\Pi^t = (C^t - 160)m - 1000$ ) в каждый период составляет:

$$t = 0: (n_1, n_2, n_3) = (100, 20, 40);$$

$$C^1 = 160, A^1 = 840, R^1 = 160,$$

$$t = 1: (n_1, n_2, n_3) = (209, 23, 46);$$

$$C^1 = 278, A^1 = 721, R^1 = 279,$$

$$\Delta\Pi^1 = 118m - 1000;$$

$$t = 2: (n_1, n_2, n_3) = (197, 48, 53);$$

$$C^2 = 298, A^2 = 702, R^2 = 298,$$

$$\Delta\Pi^2 = 138m - 1000;$$

$$t = 3: (n_1, n_2, n_3) = (195, 45, 71);$$

$$C^3 = 416, A^3 = 689, R^3 = 311,$$

$$\Delta\Pi^3 = 150m - 1000;$$

...

$$\text{Long term: } (n_1^L, n_2^L, n_3^L) = (178, 41, 235);$$

$$C^L = 453; A^L = 547, R^L = 453,$$

$$\Delta\Pi^L = 293m - 1000.$$

Для стратегии 3 мы имеем следующее стационарное состояние  $\{n_1 = 114, n_2 = 27, n_3 = 328\}$ . Динамика потока и прибыли выглядит так:

$$t = 0: \{n_1, n_2, n_3\} = (100, 20, 40);$$

$$C^0 = 160, A^0 = 680, R^0 = 320,$$

$$t = 1: \{n_1, n_2, n_3\} = (192, 24, 48);$$

$$C^1 = 264, A^1 = 471, R^1 = 528,$$

$$\Delta\Pi^1 = 104m - 1000;$$

$$t = 2: \{n_1, n_2, n_3\} = (169, 46, 58);$$

$$C^2 = 272, A^2 = 455, R^2 = 545,$$

$$\Delta\Pi^2 = 112m - 1000;$$

$$t = 3: \{n_1, n_2, n_3\} = (167, 41, 77);$$

$$C^3 = 285, A^3 = 430, R^3 = 570,$$

$$\Delta\Pi^3 = 137m - 1000;$$

...

$$\text{Long term: } \{n_1^L, n_2^L, n_3^L\} = (114, 27, 328);$$

$$C^L = 469; A^L = 62, R^L = 938,$$

$$\Delta\Pi^L = 309m - 1000.$$

Несложно видеть, что первая стратегия является более прибыльной в краткосрочном периоде и генерирует прибыли ( $126m - 1000, 151m - 1000, 161m - 1000$ ) против потоков прибылей ( $118m - 1000, 138m - 1000, 150m - 1000$ ) и ( $104m - 1000, 112m - 1000, 137m - 1000$ ), генерируемых второй и третьей стратегиями. Однако в долгосрочной перспективе третья стратегия приносит прибыль  $309m - 1000$  и доминирует вторую и первую стратегии, приносящие  $293m - 1000$  и  $201m - 1000$  в каждый период.

Полный эффект от реализации каждой стратегии может быть подсчитан как приведенная чистая стоимость потока дополнительной прибыли  $NPV = \Delta\Pi^1 + \delta\Delta\Pi^2 + \delta^2\Delta\Pi^3 + \dots$ , где  $\delta$  — дисконтирующий коэффициент. Очевидно, что если дисконтирующий коэффициент  $\delta$  не слишком мал, то чистая приведенная ценность потока

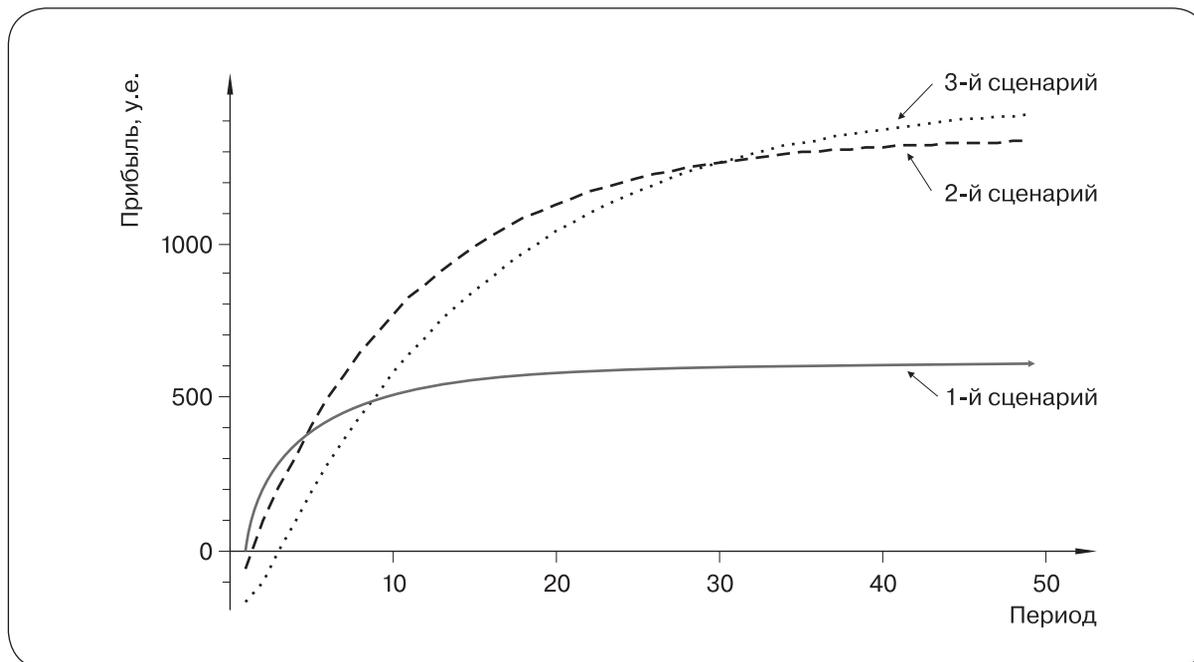


Рис. 4. Прибыль от маркетинговой кампании, по периодам,  $m = 8$

прибыли при третьей стратегии ( $NPV_3$ ) превосходит  $NPV$  второй и первой стратегии:  $NPV_3 > NPV_2 > NPV_1$ .

Стоит отметить, что при  $m < 8$ , вторая и третья стратегии являются убыточными в краткосрочном периоде, в то время как первая стратегия приносит положительную прибыль в каждом периоде. Рис. 4 и 5 представляют динамику изменения прибыли в каждый период для случаев  $m = 10$  и  $m = 8$ .

При втором и третьем сценарии увеличение норм удержания приводит к увеличению числа клиентов во второй и третьей группах и, следовательно, к увеличению расходов на удержание клиентов в следующих периодах. При фиксированном бюджете это предполагает снижение во времени расходов на привлечение клиентов. Взаимодействие двух эффектов — увеличения расходов на удержание и снижение расходов на привлечение — приводит к следующей динамике числа клиентов по группам. Число новых клиентов  $n_1$  монотонно сокращается после первого пе-

риода, число клиентов в группе  $b$ ,  $n_2$ , монотонно сокращается после второго периода, а число постоянных клиентов монотонно увеличивается, начиная с первого периода.

Динамика числа клиентов в каждой группе при третьей стратегии представлена на рис. 6.

Заметим, что вместо предположения  $A3$ , мы можем рассмотреть более реалистичное предположение:

$A3'$ . Общее число (потенциальных) потребителей  $P$  уменьшается с течением времени (например, из-за появления новых фирм на рынке), что снижает эффективность расходов на привлечение.

Несложно показать, что новое предположение лишь усилит наши предыдущие выводы, так как в этом случае затраты на привлечение будут иметь меньший эффект.

Данный простой числовой пример, не претендуя на общность в выводах, наглядно демонстрирует явные возможные отличия

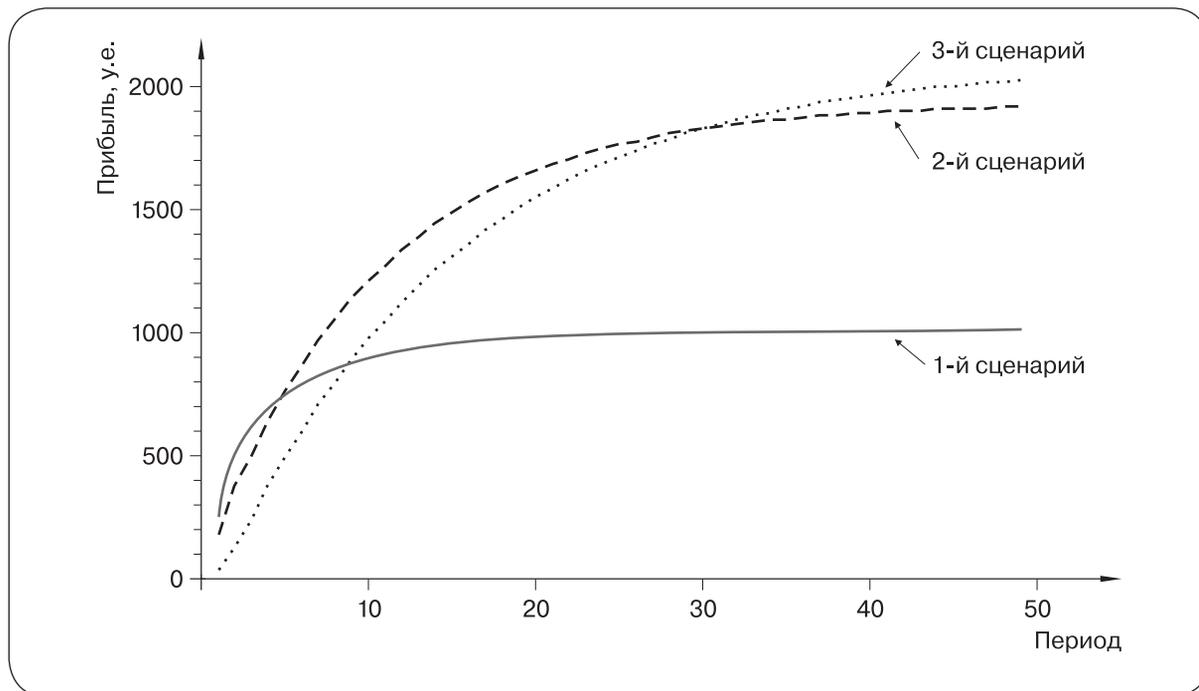


Рис. 5. Прибыль от маркетинговой кампании, по периодам,  $m = 10$

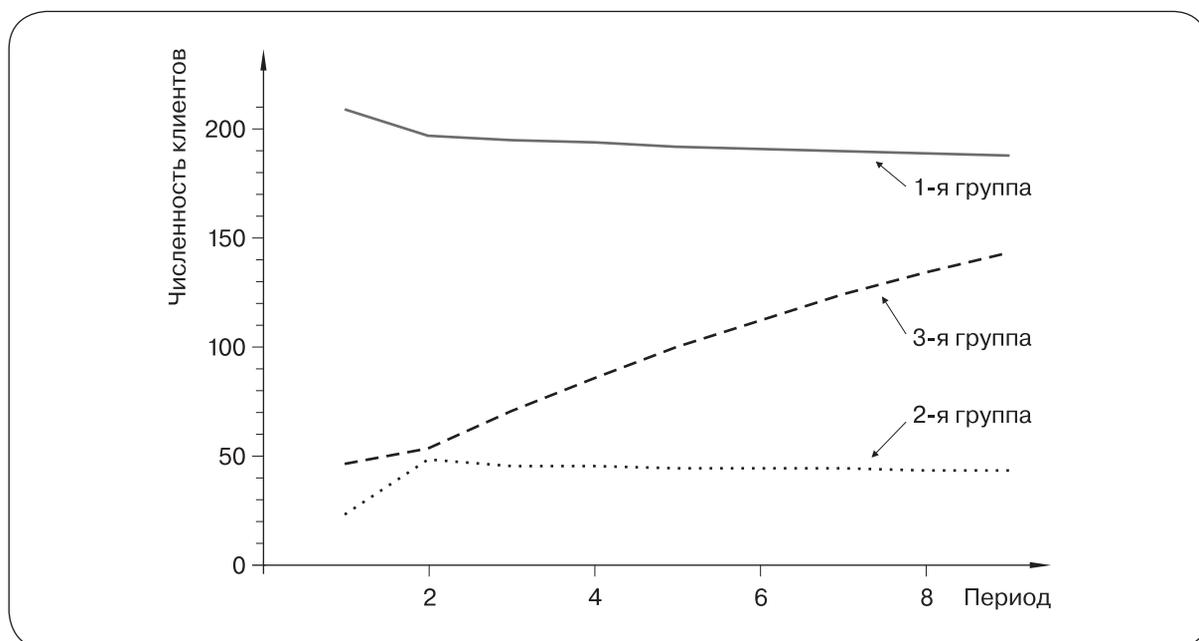


Рис. 6. Динамика численности клиентов по группам при третьей стратегии

в кратко- и долгосрочных результатах разных маркетинговых стратегий и иллюстрирует важность долгосрочных эффектов вло-

жений в удержание клиентов. Он показывает, что использование модели клиентского потока, анализ его структуры и динамики

Таблица

Динамическая таблица индикаторов развития бизнеса

Индикатор	Неделя (месяц)					
	1	2	...	51	52	
Количество пользователей						
Объем оказываемых услуг						
Объем оказываемых услуг в рамках той или иной маркетинговой акции						
Количество пользователей появившихся в результате той или иной маркетинговой акции						
Динамика изменения количества пользователей, %						
Динамика изменения оказываемых услуг вследствие проведения той или иной маркетинговой акции, %						
Вклад маркетинговой акции в увеличение количества пользователей						
Вклад маркетинговой акции в увеличение выручки						

позволяет обосновывать будущие стратегии развития маркетинга. Развитие программ по удержанию клиентов и повышению качества клиентской базы, т.е. увеличению числа постоянных клиентов, может оказаться важным механизмом увеличения эффективности для фирм, ориентированных на долгосрочный результат.

### Управление клиентским потоком: дальнейшее тестирование и операционализация модели

Предложенная модель оценки результатов маркетинговой деятельности по состоянию клиентского потока в динамике тестировалась на предмет возможности ее использования (и намерений перехода на новую систему учета) в отрасли относящейся к «новой» экономике — отрасли телекоммуникаций. Так как состояние системы учета и статистики на российских предприятиях, как отмечалось ранее, не всегда отвечает требованиям «новой» экономики, прежде всего ставилась задача предложения соответствующих индикаторов и системы их учета.

Поскольку телекоммуникационный бизнес подвержен сезонным колебаниям (в некоторые месяцы объем оказываемых услуг уменьшается, в некоторые — увеличивается, кроме того, наблюдаются всплески объемов оказываемых услуг во время празд-

ников), необходимо учитывать влияние этих факторов на изменение объема продаж. Поэтому желательно рассматривать динамику различных показателей не только в недельном (помесячном) измерениях, но и в сравнении с аналогичными периодами в предыдущие годы (лучше за два года).

Поэтому разработка индикаторов и рассмотрение их динамики является одним из ключевых способов мониторинга эффективного развития бизнеса и, как следствие, основой для оценки результативности текущей маркетинговой деятельности и обоснования маркетинговых стратегий. Примером динамических таблиц могут являться таблицы с рядом показателей эффективности (в том числе в зависимости от оказываемых услуг, пост-анализ) (см. таблицу).

Анализ недельных данных, собранных в соответствии с таблицей, позволяет проанализировать эффекты отдельных маркетинговых акций, в то время как агрегирование данных в более длительном периоде делает возможным оценку результатов длительных маркетинговых кампаний. Вклад маркетинговых акций в увеличение количества пользователей можно рассчитать посредством рассмотрения аналогичного периода в прошлом году, в котором не было маркетинговой акции. При этом заполнение динамических таблиц позволяет

проводить сравнения соответствующих недель (например, четвертой недели текущего и предыдущего года) и месяцев, рассчитывать среднее изменение за год, вычислить как номинальное, так и реальное значение вклада от маркетингового усилия. Кроме того, зная количество вновь привлеченных клиентов и доход, который приносит один активный клиент компании за год, можно по результатам маркетинговой акции судить об увеличении среднегодового дохода на определенную величину. Эти расчеты необходимы, чтобы наглядно показать кратко- и долгосрочные эффекты маркетинговых акций. В первый год данный клиент, как правило, будет убыточным и не будет приносить дохода в отчетный период.

Динамическая таблица наглядно предоставляет информацию не только об изменении заявленных показателей в течение года или определенного периода, но, что особенно ценно, дает возможность анализировать динамику развития определенного показателя по сравнению с аналогичным периодом год назад, два года назад и т. д. по мере накопления данных. В практике использования этой технологии считается, что лучше всего рассматривать отчетность за три года, включающую в себя данные из предыдущих таблиц. Это позволяет выявлять причинно-следственную связь и оценивать количественно результаты маркетинговых мероприятий.

В данной таблице всегда необходимо оставлять возможность добавления новых показателей в зависимости от характера проводимого маркетингового мероприятия и той цели, которую оно преследует — увеличение количества клиентов, улучшение качества обслуживания, увеличение среднего дохода от одного клиента и т. д. (Кроме того, в список показателей можно включать те, которые помогут вести учет развития новых предоставляемых услуг — например, трафик за интернет-телефонию, междугороднее соединение, предоставление FTP-серверов клиентам и т. д.). Воз-

можность корректировать набор показателей таблицы позволяет соответствующим образом реагировать на изменения рынка, поддерживать гибкость обратной связи с клиентом. В дальнейшем эта гибкость взаимодействия с клиентами становится основой повышения индивидуализации работы с отдельными, наиболее важными для компании клиентами. Поэтому открытость набора показателей данных таблиц принципиальна для внедрения новой системы сбора и обработки информации для анализа и принятия управленческих решений.

Динамические таблицы также могут быть расширены включением данных об эффективности работы персонала. Они помогут установить долю трудовых затрат на маркетинговые усилия и определить, стоит ли в дальнейшем применять аналогичные маркетинговые мероприятия. При этом данные об имеющихся коэффициентах также должны являться динамическими показателями и в зависимости от изменения сложности проведенной маркетинговой акции коэффициенты могут меняться. Данные показатели следует рассматривать не просто как суммарный коэффициент. Должно быть предусмотрено разбиение на долевое участие руководителей и исполнителей, которое может быть заданным для каждой маркетинговой акции.

Построенные динамические таблицы были протестированы на необходимость и возможность их применения в крупной корпорации другой отрасли, также имеющей адресных клиентов, но не относящейся к индустрии прямых продаж. В результате подробного анализа учета клиентов в отрасли телекоммуникаций был подтвержден реальный интерес к внедрению новой системы учета с отмеченными выше особенностями и разработке новой системы КРІ, позволяющей оценивать состояние и динамику клиентского потока в разрезе отдельных клиентских групп.

Предложенная нами таблица достаточно проста и подготовлена в некотором смысле для получения согласия руководства

компании на внедрение новой системы мониторинга. Мы исходили прежде всего из необходимости организовать процесс мониторинга нужным образом, позволяющим оценивать клиентский поток и использовать как можно меньше расчетных показателей. Вместе с тем сохраняется возможность расширения спектра показателей, включаемых в мониторинг.

### Выводы и дальнейшие направления исследований

В результате предварительных исследований было отмечено, что внимание российской статистики переходного периода было в значительной мере сконцентрировано на задачах ее коренного реформирования для обеспечения потребностей рыночной экономики и на информационной поддержке принятия *текущих* решений. В этих условиях без должного внимания оставались методология измерения «новой» экономики и разработка соответствующих измерителей, информационная поддержка долгосрочных решений. Однако к настоящему времени созрели условия для изменения сложившегося положения. Несовершенство современных индикаторов касается и оценки маркетинговой деятельности. Рассмотрение в качестве основы маркетинга цепочки создания ценности еще более усложняет оценку эффектов маркетинговой деятельности, особенно долгосрочных. Поэтому задачей исследования была разработка подхода к оценке долгосрочных эффектов маркетинговой деятельности в современном маркетинге, позволяющего определять и обосновывать дальнейшие направления развития маркетинговой активности.

На основе анализа существующих исследований по оценке результатов маркетинговой деятельности была построена концептуальная модель клиентского потока. С учетом того, что источником как краткосрочных, так и долгосрочных результатов деятельности любого бизнеса является готовность клиентов оплачивать

товары и услуги, иными словами, признание клиентами их ценности, было предложено оценивать результаты маркетинговой деятельности по состоянию клиентского потока. Более детально модель клиентского потока была воспроизведена на основе управленческих технологий, которые используются в ряде транснациональных компаний, работающих с адресными потребителями. Эти технологии были изучены при включенном наблюдении и в ряде глубинных интервью. Применение аналитического подхода, предложенного в модели, позволило сравнить результаты стратегий привлечения и удержания на российском и европейском рынках по их отражению на динамике и состоянии клиентского потока. Результаты продемонстрировали практическое отсутствие долговременной ориентации на российском рынке, стремление удовлетворять текущие интересы в ущерб долгосрочным. Как было показано на условном примере, такая ориентация на краткосрочные результаты может приводить к недооценке важности долгосрочных вложений в программы, направленные на удержание клиентов, увеличение числа постоянных клиентов и повышение качества клиентской базы. Как результат, компании не в полной мере используют имеющийся потенциал повышения долговременной эффективности.

Далее модель была протестирована на предмет возможности ее применения для оценки результатов маркетинговой деятельности в реальных условиях. Руководители соответствующих подразделений выразили готовность внедрять предложенные технологии учета и осуществлять в дальнейшем оценку результатов на их основе.

По результатам исследования сформулированы следующие положения:

- в качестве долгосрочного результата маркетинговой деятельности в цепочке создания ценности мы предлагаем рассматривать поддержание определенной динамики клиентского потока;
- подобная динамика определяется притоком активной части клиентского

потока, генерирующей основные денежные поступления;

- отслеживание этой динамики позволяет выявлять проблемы и при необходимости переориентировать направления текущей и перспективной маркетинговой активности;
- анализ структуры клиентского потока позволяет обосновать управленческие решения по привлечению и удержанию различных категорий клиентов в будущем;
- предложенный подход представляет собой упрощенную версию CLV-подхода, которая трансформируется в ряд практических задач и предложений форм сбора информации для обеспечения возможности использования более сложной его версии в дальнейшем;
- интенсивный рост интернет-торговли позволяет предполагать, что зона использования подхода будет расширяться.

Как отмечалось выше, на данном этапе разработки подхода к оценке долгосрочных эффектов маркетинговой деятельности в

цепочке создания ценности, мы сосредоточились на метриках, позволяющих оценить общий источник, генерирующий денежные потоки, питающие всю цепочку. В этой связи основное внимание было уделено модели клиентского потока и возможности оценивать по его динамике и структуре результаты функционирования цепочки, создающей ценность.

Дальнейшие направления исследований предполагают уточнение вклада каждого звена цепочки в ценность/стоимость, создаваемую цепочкой, и распределение прибылей между участниками взаимодействия. Апробация подхода в различных отраслях может привести к модификации соотношений стратегий привлечения — удержания клиентов в зависимости от особенностей отраслей. Наиболее интересной областью дальнейших исследований, по мнению авторов, является рассмотрение клиентоориентированности в зависимости от роли и места доминирующего звена в цепочке создания ценности.

## ЛИТЕРАТУРА

- Авдашева С. Б., Буданов И. А., Голикова В. В. 2004. *Модернизация российских предприятий в цепочках добавленной стоимости*. М.: ГУ–ВШЭ.
- Бессонов В. А., Смирнов С. Н., Третьяк О. А. 2010. *Разработка методики расчета эффективности маркетинговых мероприятий ОАО МГТС в целях диверсификации маркетинговых возможностей и расширения состава оказываемых инфокоммуникационных услуг*. Отчет по НИР под руководством Смирнова С. Н. М.: ГУ–ВШЭ.
- Варго С., Лаш Р. 2006. Развитие новой доминирующей логики маркетинга. *Российский журнал менеджмента* 4 (2): 73–106.
- Дойль П. 2001. *Маркетинг, ориентированный на стоимость. Маркетинговые стратегии для обеспечения роста компании и увеличения ее акционерной стоимости*. Пер. с англ. СПб.: Питер.
- Друкер П. 1998. *Эффективное управление*. Пер. с англ. М.: Гранд.
- Дуайер Ф. Р. 2011. Использование ценности клиента в течение жизненного цикла в принятии маркетинговых решений. *Российский журнал менеджмента* 9 (3): 69–80.
- Каплинский Р., Моррис М. 2004. *Руководство по проведению исследования цепочек накопления стоимости*. Пер. с англ. М.: ГУ–ВШЭ.
- Мёллер К., Райала А. 2008. Рост стратегических сетей — новые модели создания ценности. *Российский журнал менеджмента* 6 (4): 113–140.
- Роджер М. 2010. Капитализм потребителей. *Harvard Business Review — Россия* (май): 76–83.
- Третьяк О. А. 2008. Развитие концепции управления цепочкой спроса на новых основаниях. *Российский журнал менеджмента* 6 (4): 141–148.

- Фейдер П., Харди Б. 2011. Оценка клиентской базы в контрактных условиях: опасность игнорирования неоднородности. *Российский журнал менеджмента* 9 (3): 111–126.
- Шет Д., Сисодиа Р. 2007. Проблемы и анализ продуктивности маркетинга. *Российский журнал менеджмента* 5 (2): 91–116.
- Ailawadi K., Borin N., Farris P. 1995. Market power and performance: A cross-industry analysis of manufacturers and retailers. *Journal of Retailing* 71 (3): 211–248.
- Anderson E. W., Fornell C., Mazvancheryl S. K. 2004. Customer satisfaction and shareholder value. *Journal of Marketing* 68 (4): 172–185.
- Bititci U. S., Mendibil K., Martinez V., Albores P. 2005. Measuring and managing performance in extended enterprises. *International Journal of Operations and Production Management* 25 (3/4): 333–353.
- Fawcett S. E., Cooper M. B. 1998. Logistics performance measurement and customer success. *Industrial Marketing Management* 27 (4): 341–357.
- Gaiardelli P., Saccani N., Songini L. 2007. Performance measurement of the after-sales service network: Evidence from the automotive industry. *Computers in Industry* 58 (7): 698–708.
- Gereffi G., Korzeniewicz M. (eds). 1994. *Commodity Chains and Global Capitalism*. Greenwood Press: Westport, CT.
- Gunasekaran A., Patel C., Tirtiroglu E. 2001. Performance measures and metrics in a supply chain environment. *International Journal of Operations and Production Management* 21 (1/2): 71–87.
- Jaworski B. J., Kohli A. K. 1993. Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing* 57 (3): 53–70.
- Jüttner U., Christopher M., Baker S. 2007. Demand chain management-integrating marketing and supply chain management. *Industrial Marketing Management* 36 (3): 377–392.
- Kaplinsky R. 2004. Spreading the gains from globalisation: What can be learned from value-chain analysis? *Problems of Economic Transition* 47 (2): 74–115.
- Kaplinsky R., Morris M. 2003. *A Handbook for Value Chain Research*. Institute of Development Studies.
- Kim N., Mahajan V., Srivastava R. K. 1995. Determining the going value of a business in an emerging information technology industry: The case for cellular communication industry. *Technological Forecasting and Social Change* 49 (3): 257–279.
- Kumar N., Scheer L., Kotler P. 2000. From market driven to market driving. *European Management Journal* 18 (2): 129–142.
- Meyer-Stamer J., Maggi C., Seibel S. 2001. *Improving upon Nature: Patterns of Upgrading in Ceramic Tile Clusters in Italy, Spain, and Brazil*. IDS Working Paper.
- Möller K., Törrönen P. 2003. Business suppliers' value creation potential. A capability-based analysis. *Industrial Marketing Management* 32 (2): 109–118.
- Payne A. 2005. *Handbook of CRM: Achieving Excellence through Customer Management*. Butterworth-Heinemann.
- Piercy N. 2009. *Market-led Strategic Change. Transforming the Process of Going to Market*. Elsevier: Oxford.
- Rao V., Thomas J. 1973. Dynamic models for sales and promotion policies. *Operation Research Quarterly* 24 (3): 403–417.
- Rust R., Ambler T., Carpenter G., Kumar V., Srivastava R. 2004. Measuring marketing productivity: Current knowledge and future directions. *Journal of Marketing* 68 (4): 76–89.
- Sawhney M., Zabin J. 2002. Managing and measuring relational equity in the network economy. *Journal of Marketing Science* 30 (4): 313–332.
- Srivastava R. K., Shervani T., Fahey L. 1999. Marketing, business processes, and shareholder value: An organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing. *Journal of Marketing* 63 (Special Issue): 168–179.
- Venkatesan R., Kumar V. 2004. A customer lifetime value framework for customer selection and resource allocation strategy. *Journal of Marketing* 68 (4): 106–125.
- Webster F. 1997. The future role of marketing in the organization. In: Lehmann D., Jocz K. (eds.). *Reflections on the Future of Marketing*. Marketing Science Institute: Cambridge, MA; 39–66.

**Латинская транслитерация литературы, набранной на кириллице**  
**The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet**

- Avdasheva S. B., Budanov I. A., Golikova V. V. 2004. *Modernizatsiya rossijskikh predpriyatij v tsepochkakh dobavlennoj stoimosti*. GU–VSHE.
- Bessonov V. A., Smirnov S. N., Tretyak O. A. 2010. *Razrabotka metodiki rascheta ehffektivnosti marketingovykh meropriyatij OAO MGTS v tselyakh diversifikatsii marketingovykh vozmozhnostej i rasshireniya sostava okazyvaemykh infokommunikatsionnykh uslug*. Otchet po NIR pod rukovodstvom Smirnova S. N. M: GU–VSHE.
- Vargo S., Lush R. 2006. Razvitie novoj dominiruyushhej logiki marketinga. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta* 4 (2): 73–106.
- Doyle P. 2001. *Marketing, orientirovannyj na stoimost'*. Per. s angl. SPb.: Piter.
- Druker P. 1998. *Ehffektivnoe upravlenie*. Per. s angl. M.: Grand.
- Dwyer F. R. 2011. Ispol'zovanie tsennosti klienta v techenie zhiznennogo tsikla v prinyatii marketingovykh reshenij. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta* 9 (3): 69–80.
- Kaplinski R., Morris M. 2004. *Rukovodstvo po provedeniyu issledovaniya tsepochek nakopleniya stoimosti*. Per. s angl. GU–VSHE.
- Möller K., Rajala A. 2008. Rost strategicheskikh setej — novye modeli sozdaniya tsennosti. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta* 6 (4): 113–140.
- Rodzher M. 2010. Kapitalizm potrebitelej. *Harvard Business Review — Rossiya* (maj): 76–83.
- Tretyak O. A. 2008. Razvitie kontseptsii upravleniya tsepochkoj sprosa na novykh osnovaniyakh. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta* 6 (4): 141–148.
- Fader P., Hardie B. 2011. Otsenka klientskoj bazy v kontraktnykh usloviyakh: opasnost' ignorirovaniya neodnorodnosti. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta* 9 (3): 111–126.
- Sheth D., Sisodia R. 2007. Problemy i analiz produktivnosti marketinga. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta* 5 (2): 91–116.

*Статья поступила в редакцию  
20 февраля 2012 г.*