

## ХРЕСТОМАТИЯ: ЦЕННОСТЬ КЛИЕНТА В ТЕЧЕНИЕ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

### ЦЕННОСТЬ КЛИЕНТА В ТЕЧЕНИЕ ЕГО ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА: РАЗВИТИЕ ОДНОЙ ИЗ КЛЮЧЕВЫХ ИДЕЙ МАРКЕТИНГА ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

**О. А. ТРЕТЬЯК**

*Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»*

В чем смысл идеи ценности/стоимости клиента в течение его жизненного цикла (customer lifetime value — CLV)<sup>1</sup> и что определяет устойчивый интерес к этой концепции? Ответам на эти вопросы посвящен раздел «Хрестоматия» данного номера журнала, который представляет читателю концепцию CLV в ее развитии — от первых набросков, вводных понятий, элементарных расчетов [Dwyer, 1997] через многообразие модельных построений, объединенных в единую логическую схему [Gupta et al., 2006], и, наконец, к детализации отдельных направлений на основе рассмотрения динамики взаимоотношений компании и клиентов [Fader, Hardie, 2010]. На сегодняшний день нет единого мнения не только относитель-

но определения понятия «маркетинг взаимоотношений», но и по поводу основных концепций (философии, теории организации, экономической теории), с которыми связано его формирование. Существует, однако, несколько ключевых идей, которые получили развитие в исследованиях маркетинга взаимоотношений, и, по мнению многих авторов, составляют основу теории и практики отношенческого маркетинга. Более того, суть подхода, о котором пойдет речь, выделившегося в отдельно развивающееся направление исследований и экспериментирования на практике, в настоящее время заключается в оригинальном конструировании современных метрик управленческой деятельности.

<sup>1</sup> В ранних работах используется аббревиатура LTV (lifetime value). Впервые этот термин был введен в оборот в работах, связанных с маркетингом баз данных [Shaw, Stone, 1988], прямыми продажами и каталожной торговлей. Подход позволял оценить чистый доход, который фирма может получить от покупателя в течение его долгосрочного взаимодействия с компанией. Иногда в русскоязычных изданиях используется термин «пожизненная стоимость/ценность покупателя» для обозначения текущей ценности вероятных будущих доходов от конкретного покупателя.

### Приоритеты маркетинга взаимоотношений — основа концепции CLV

Одна из аксиом традиционного маркетинга — утверждение о том, что эгоистические интересы и конкуренция являются движущими силами создания стоимости. Эта аксиома подвергается сомнению в маркетинге взаимоотношений, где, напротив, утверждается, что стоимость создается в процессе кооперации [Sheth, Parvatiyar, 2000, p. 121]. Несмотря на иллюзии, связанные иногда со сложившимся поверхностным филантропическим и кооперативным «флером» маркетинга взаимоотношений, нельзя не признать, что основной целью компаний, применяющих отношенческие стратегии, все равно остается получение прибыли, с той лишь разницей, что прибыли не сиюминутной и разовой, а устойчивой и на протяжении длительного периода. Даже при всем сосредоточении маркетинга взаимоотношений на многообещающих нематериальных активах в разных их ипостасях и внимании к долгосрочному устойчивому развитию, экономические выгоды остаются важными для всех участников взаимоотношений. Как отмечено в [Grönroos, 1994, p. 9], отношенческие стратегии должны «приносить прибыль».

Маркетинг взаимоотношений отнюдь не альтруистичен; речь идет о прибыли, при этом четко разграничивается, что интересна не сиюминутная, а *устойчивая и долговременная прибыль*. Прибыльность по-прежнему остается одной из ключевых целей взаимоотношений. По меткому выражению авторов работы [Sheth, Parvatiyar, 2000, p. 265], происходит переход к «просвещенному эгоизму».

Исторически традиционная теория маркетинга фокусировалась на завоевании новых клиентов. Эта стратегия «наступательного», или агрессивного, маркетинга включала, в дополнение к привлечению совершенно новых клиентов, действия по переманиванию неудовлетворенных клиентов фирм-конкурентов, особенно во вре-

мя ожесточенной конкуренции [Storbacka, Standvik, Grönroos, 1994]. Напротив, маркетинг взаимоотношений исходит из того, что привлечение клиентов — это хотя и важный, но промежуточный шаг. Первоочередными задачами являются сохранение собственных клиентов [Kotler, 1992, p. 50] и их длительное обслуживание.

Маркетинг взаимоотношений, таким образом, имеет двуединую направленность и сосредоточен как на привлечении, так и на удержании клиентов [Christopher, Payne, Ballantyne, 1991, p. vii]. В нем подчеркивается, что в дополнение к «наступательным» компаниям нужны «оборонительных» стратегиях, которые сокращают текучесть клиентов [Storbacka, Standvik, Grönroos, 1994]. Метафора «дырявого ведра» является лучшей иллюстрацией логики этого двойственного подхода. Она подчеркивает важность удержания клиентов, признавая, что их привлечение необходимо уже для того, чтобы компании было кого удерживать.

Для достижения успеха компания, наряду с обеспечением притока новых клиентов, должна ограничивать отток имеющихся. Целью компании является удержание или, если того требуют поставленные задачи, увеличение числа доступных клиентов. Для достижения прибыльности парные стратегии привлечения и удержания клиентов должны работать согласованно.

#### *Привлечение клиентов*

В бизнесе необходимо постоянное обновление. Любое снижение общего числа клиентов отрицательно влияет на рентабельность, прежде всего в отраслях, связанных с оказанием услуг, в которых постоянные издержки (особенно издержки подбора персонала) наиболее высоки. Любая организация теряет клиентов — как по причине смены ими места жительства, так и по другим причинам, не говоря уже об их уходе к конкурентам. Любая потеря клиентов должна компенсироваться хотя бы для того, чтобы позиции компании оставались неизменными.

В прошлом компании скорее были склонны привлекать новых клиентов, так как рост

рынка в целом постоянно предоставлял им новые возможности. Однако даже в золотой век высоких темпов роста населения, объема рынка и минимальной конкуренции всегда существовали и вероятность появления товаров-заменителей, и возможность входа на рынок новых конкурентов, которые могли «повернуть поток» клиентов в свою сторону. В третьем тысячелетии аналитики предвидят слабый рост или даже сокращение населения на многих зрелых рынках. Это в особенности повлияет на число потенциальных клиентов — молодых, с растущими доходами, более свободных в своих тратах. Вместе с тем, как показывает сегодняшний опыт, вряд ли стоит ожидать ослабления конкуренции, напротив, с открытием национальных границ она даже усиливается. Результаты многочисленных исследований и свидетельства практиков говорят о том, что привлечение клиентов в целом становится более сложным и дорогостоящим мероприятием.

#### *Удержание клиентов*

Хотя маркетинг взаимоотношений имеет двуединую направленность и анализирует как привлечение, так и удержание клиентов, именно удержание часто предоставляет большие возможности. Не удивительно, что одной из характерных черт концепции маркетинга взаимоотношений стало акцентирование внимания в первую очередь на удержании клиентов, а уже затем — на привлечении [Gummesson, 1999, р. 9]. Это объясняется тем, что удержание клиентов воспринимается как источник значительных преимуществ, особенно на насыщенных рынках. Такая точка зрения отстаивается многими учеными, разрабатывающими проблематику маркетинга взаимоотношений, и аргументируется в основном тем, что привлечение клиентов в пять или десять раз более затратно, чем их удержание [Gummesson, 1999, р. 183]. Поэтому все чаще компании соглашаются с тем, что поддержание удовлетворенности существующих клиентов имеет больший практический смысл, чем привлечение но-

вых путем дорогостоящих маркетинговых манипуляций.

Для усиления аргументации в защиту того, что основной целью маркетинга взаимоотношений должно быть удержание клиентов, особо подчеркивается — долговременность отношений предоставляет дополнительную потенциальную прибыль. В работе [Reichheld, 1996, р. 65], к примеру, отмечается, что выгоды отношений кумулятивны, и чем дольше продолжается цикл, тем «сильнее становится компания в финансовом плане».

Двойная выгода от удержания клиентов может быть сформулирована следующим образом:

- легче удержать существующих клиентов, чем привлечь новых;
- поддержание лояльности клиента приносит большую прибыль.

Предполагается, что именно эти два экономических аргумента формируют основу маркетинга взаимоотношений. Конечно, это серьезное упрощение, однако то, что стимулом развития маркетинга взаимоотношений является растущее признание указанных потенциальных долгосрочных выгод, практически не вызывает сомнений.

Несмотря на сосредоточенность маркетинга взаимоотношений на удержании клиентов, очевидно, что ни одна компания не способна удержать абсолютно всех своих клиентов, даже будучи монополией на рынке. Хотя некоторые гурю маркетинга абсолютизируют данный тезис, цель исключительного удержания всех клиентов представляется невозможной, непрактичной и убыточной. Полное удержание клиентов недостижимо и нереально, так как всегда присутствуют некоторые потери. Последние связаны с естественной миграцией населения, наконец, смертностью и ее соотношением с рождаемостью. На рынке с высокой конкуренцией клиенты могут временно или полностью переключаться на потребление других товаров или услуг по причинам, не зависящим от компании. Кроме того, попытки удержать всех или почти всех клиентов всегда убыточны, так как связанные

с этим издержки, часто принимающие форму стимулирования повторных покупок, катастрофически высоки. Стратегии удержания, таким образом, не должны преследовать цель удержания клиентов любой ценой [Gummesson, 1999, p. 26]. Компания должна знать, в какой момент следует прекратить отношения с клиентом, если интерес к нему потерян. Именно в таком контексте — с одной стороны, признания долговременности отношений с клиентом, с другой, — осознания дифференцированного вклада различных клиентов в обеспечение доходности компании, — и возникает концепция CLV, которая привлекает все больший интерес как академических исследователей, так и практиков.

Так ли надежны стратегии удержания клиентов? Как это бывает с любыми утверждениями общего характера, существует опасность их превращения в прописные истины, принимаемые на веру. Хотя провозглашенные в маркетинге взаимоотношений принципы удержания клиентов во многих случаях дают хорошие результаты, в целом «экономика удержания клиентов» не столь однозначна, и следует дифференцированно применять эти принципы к различным клиентам.

#### *Издержки и выгоды привлечения и удержания клиентов*

Широко распространено мнение, согласно которому именно превышение затрат первоначального привлечения клиентов над затратами на их удержание вносит важный вклад в оценку выгоды удержания клиентов. Утверждение о том, что «получить нового клиента в 5–10 раз дороже, чем сохранить существующего», регулярно встречается в литературе по общему маркетингу и маркетингу взаимоотношений (см., напр.: [Christopher, Payne, Ballantyne, 1991, p. 157; Gummesson, 1999, p. 183]). Однако его распространенная абсолютизация чревата излишним упрощением ситуации. Несомненно, некоторые выборочные исследования свидетельствуют в пользу этого утверждения. Так, в современных

исследованиях консалтинговых фирм, например, Bain & Co., мы находим много примеров в поддержку этого утверждения (см.: [Reichheld, 1996]). Однако иллюстрируются они на многочисленных кейсах компаний, работающих в довольно специфических отраслях, имеющих вовсе не универсальные характеристики. Как предостерегает Э. Пейн, «...проблема баланса между привлечением и удержанием клиентов очень важна. Дальнейшие эмпирические исследования влияния альтернативных маркетинговых стратегий, основанных на тщательной сегментации, анализе ценности клиента в течение всего жизненного цикла работы с ним, критичны для углубления нашего понимания экономического содержания стратегий удержания клиентов и их влияния на максимизацию прибыли» [Payne, 2000, p. 63].

В ситуациях, когда соотношение издержек привлечения и удержания клиентов невелико, экономическая подоплека дорогостоящих отношенческих техник должна быть внимательно изучена. Это особенно очевидно в случаях с высокзатратными программами лояльности, которые, как это ни странно, наиболее распространены именно в тех секторах, где результаты их применения наиболее сомнительны (например, в розничной торговле товарами народного потребления). Стимулы повторной покупки в этих программах ложатся на издержки, которые (для поддержания уровня рентабельности) в итоге ведут к более высоким ценам. На таких рынках вполне обоснованы различия в издержках между теми, кто применяет программы лояльности, и их конкурентами с более низкими ценами. Это явление далеко не новое. История развития супермаркетов изобилует периодами ценовых войн и использования стратегий преимуществ ценовой дифференциации. Отрасль авиаперевозок также испытывает такие волновые колебания в процессе конкуренции традиционных и «малобюджетных» авиалиний.

Существуют свидетельства того, что в отраслях, где высоки первоначальные из-

держки привлечения, последние стимулируют компании к применению отношений стратегий, в которых удержание играет большую роль, чем привлечение. Применение этих дорогостоящих стратегий может стать обузой в условиях, когда издержки привлечения относительно низки или разница между ними и издержками удержания клиента незначительна.

Заявления об эффективности более качественного удержания часто также могут быть опровергнуты. Согласно [East, 2000, p. 11], авторы, заявляющие об увеличении прибыли на 25–85% при увеличении удержания клиентов всего лишь на 5% (см.: [Doyle, 1998, p. 44; Kotler et al., 1999, p. 65]), редко анализируют, насколько это трудно осуществимо и затратно для компании.

Экономические выгоды удержания клиентов также пропагандируются как форма долгосрочного конкурентного преимущества. Такое мнение основывается на предположении о том, что долгосрочные отношения приносят долгосрочные конкурентные преимущества. В [Gummesson, 1999, p. 183] введен специальный термин «отдача от взаимоотношений» (*return on relationships — ROR*) для описания этих преимуществ. *ROR* определяется как «долгосрочный чистый финансовый результат от установления и поддержания организацией сети взаимоотношений». Ориентация на долгосрочные результаты часто акцентируется в условиях предположения о кумулятивном эффекте лояльности [Reichheld, 1996, p. 65]. Долгосрочные выгоды от взаимодействия с клиентом могут рассматриваться с двух позиций:

- стадий развития взаимоотношений;
- стоимости клиента на протяжении всего жизненного цикла отношений.

#### *Стадии развития взаимоотношений*

Маркетинг взаимоотношений часто рассматривается как способ определения, установления, поддержания, совершенствования и, при необходимости, разрыва отношений [Grönroos, 1996, p. 7]. Это определение предполагает, что как только компания начинает

задумываться об индивидуальных клиентах (в противовес массовому рынку), так сразу она должна признать, что разные клиенты находятся на разных стадиях развития взаимоотношений. Подразумевается также, что к каждому клиенту определенного типа (например, потенциальному клиенту, бывшему клиенту) требуется индивидуальный подход. Это может включать различно направленное рекламное воздействие (а не массовые коммуникации) и разные формы «предложения ценности» (например, вознаграждений) в процессе обмена.

Признание различных стадий развития отношений в маркетинге взаимоотношений также включает в себя неявное предположение о том, что чем выше стадия развития взаимоотношений, тем выше их рентабельность, и, следовательно, больше выручка фирмы. В некоторых отраслях, однако, данное предположение может слишком упрощать положение вещей.

*Модели стадий развития взаимоотношений.* Существуют разные модели, иллюстрирующие концепцию поэтапного развития взаимоотношений, и они могут с приблизительно одинаковым успехом описывать отношения между покупателями и продавцами как на рынках потребительских товаров/услуг, так и на промышленных рынках (*business-to-business — B2B*). В работе [Dwyer, Schurr, Oh, 1987, p. 15] предлагается модель пяти стадий, каждая из которых представляет собой принципиальное изменение в отношениях между сторонами:

- признание;
- исследование;
- расширение;
- приверженность;
- распад.

В [Dwyer, Schurr, Oh, 1987] сделано важное замечание, что хотя все сделки обладают отношенческими свойствами, имеет смысл рассматривать множество отношений обмена как «практически дискретные» (или не обладающие свойствами отношений). Иными словами, стадии взаимоотношений, подобные вышеописанным, не возникают



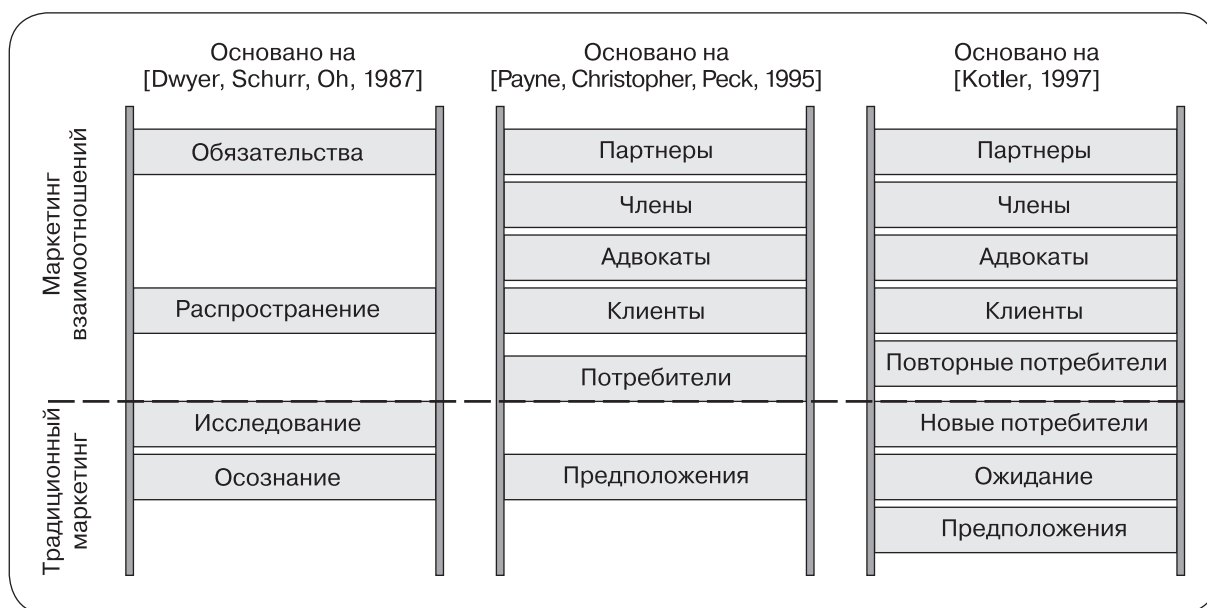


Рис. 1. Этапы развития взаимоотношений

автоматически и могут существовать в условиях, когда обе стороны признают выгоды отношений. Хотя на промышленных рынках (B2B) эти типы близких двусторонних отношений присутствуют и явно признаются обеими сторонами на практике, сомнительным остается факт единодушного их признания участниками рынков товаров конечного потребления или даже услуг (B2C), где многие отношения обмена дискретны.

Существуют и другие модели, в рамках которых рассматриваются стадии развития взаимоотношений с клиентом. Устоявшаяся уже концепция «лестницы лояльности» была адаптирована в [Payne, Christopher, Peck, 1995, p. viii] при создании «лестницы взаимоотношений». Метафоры «лестницы» и «восхождения» к более высоким уровням легко визуализировать. Ф. Котлер [Kotler, 1997, p. 26] также предлагает модель стадий, которая напоминает лестницу развития взаимоотношений (рис. 1).

Во всех трех упомянутых моделях (хотя каждая из них, безусловно, авторская) заложена идея «перемещения» клиентов на более высокую стадию отношений. Они также иллюстрируют признание авторами того, что в то время как область интересов

традиционной теории маркетинга заканчивается в момент продажи, область интересов маркетинга взаимоотношений расширяется и направлена на развитие и повышение качества отношений с клиентом.

Согласно модели стадий взаимоотношений Котлера, компания стремится превратить потребителей, совершающих повторную покупку, в «клиентов», что, по определению, означает более высокий статус и некоторые неявные нормы психологического соглашения или «обязательств» между сторонами. Переход к статусу «адвоката» означает, что потребитель становится достаточно восприимчивым по отношению к компании, чтобы быть активным участником маркетингового процесса организации — обычно через распространение положительных отзывов и рекомендаций. «Членство» означает еще большую степень взаимодействия с компанией, в то время как «партнерство» предполагает взаимоотношения на таком высоком уровне, что, по признанию некоторых авторов (см., напр.: [Gordon, 1998, p. 9]), позволяет утверждать: потребитель становится непосредственным участником процесса создания стоимости, производства и распределения благ.

### От потребительской стоимости к потребительской ценности жизненного цикла

Одним из веских аргументов в защиту маркетинга взаимоотношений было признание того, что потребители с той или иной интенсивностью участвуют в обмене (транзакциях) на протяжении всей своей жизни [Ambler, Styles, 2000, p. 503], что, к сожалению, не находит отражения в традиционном маркетинге. Анализ «стоимости в течение всего жизненного цикла» предполагает, что компания должна избегать краткосрочного взгляда на прибыль (или убытки) от взаимодействия с каким бы то ни было индивидуумом и рассматривать доход, который она получает от взаимодействия с ним в течение всей его жизни [Egan, 2004, p. 69]. Такова одна из крайних трактовок достаточно оригинальной концепции, появляющейся именно в маркетинге взаимоотношений. В этой трактовке акцент сделан на долговременном извлечении прибыли из потребителя. Он рассматривается как источник поступления этой прибыли вне ареала выстраивания партнерских отношений, приносящих выгоду обеим сторонам взаимодействия, без романтического налета заигрывания с потребителем и стремления предоставить ему наилучший способ удовлетворения потребностей. В этом контексте правильнее, по нашему мнению, трактовать понятие «*lifetime value*» как *стоимость* потребителя в течение его жизненного цикла. Такое понимание концепции характерно для авторов, которые стремятся подчеркнуть, что маркетинг взаимоотношений, хотя и претендует на смену парадигм, по сути ничем не отличается от традиционного маркетинга. Иными словами, предполагается, что данный подход просто в очередной раз приукрасил ряд положений традиционного подхода, обратив более пристальное внимание на персону потребителя.

Противоположная крайняя трактовка строится как раз на принципиальных отличиях, которые появляются в новых направлениях маркетинга взаимоотношений.

Признавая значительные различия между классическим маркетингом и маркетингом взаимоотношений, исследователи уже на этапе определения пытаются подчеркнуть их. Так, в [Gordon, 1998] внимание акцентируется на следующих направлениях деятельности маркетинга взаимоотношений, не свойственных классическому маркетингу:

- создается фактически *новое* благо для индивидуального покупателя, а выгоды от этой деятельности распределяются между всеми участниками взаимодействия;
- признается ключевая роль индивидуальных клиентов не только как потребителей, но и в определении того блага, которое они хотят получить; т.е. благо создается вместе с покупателями, а не для них;
- весь бизнес-процесс формируется и согласовывается под обеспечение того конечного результата, который желает получить покупатель. В результате ревизии подвергаются существующие технологии, материалы, средства коммуникации, процессы обучения персонала, стратегии и структуры;
- в режиме реального времени происходит непрерывная совместная работа покупателя и продавца;
- явные приоритеты отдаются постоянным покупателям, с которыми в перспективе развиваются и совершенствуются отношения;
- строится и поддерживается цепочка взаимоотношений внутри организации, между организацией и ее основными партнерами на рынке и конечным потребителем.

Перечисляя, таким образом, основные изменения в приоритетах, процессах, видах деятельности, И. Гордон пытается сразу определить направления дальнейшей детализации различий и подчеркнуть, что эти различия значительны. При такой трактовке маркетинга взаимоотношений, на наш взгляд, правильнее вести речь о потребительской *ценности* клиента в течение жизненного цикла, что больше соответствует той роли, которую играет потребитель в новых

цепочках взаимодействия. Поэтому специально отмеченный нами спектр трактовок маркетинга взаимоотношений находит отражение и в различном объяснении его отдельных концептуальных положений. Путь же от «стоимости потребителя в течение его жизненного цикла» к «потребительской ценности жизненного цикла» может быть преодолен только постепенно, через признание роли потребителя в механизме согласования спроса и предложения и обоюдной заинтересованности партнеров в построении такого механизма. Это предполагает прежде всего возрастание роли потребителя в цепочке создания ценности, вплоть до достижения им доминирующих позиций.

В рамках нового понимания ценности клиента частью успешной стратегии удержания клиентов должно быть, скорее, прогнозирование ценности клиента во времени, чем прямой подсчет числа клиентов. Это не новая идея. Например, банки традиционно предлагают молодым людям привлекательные условия открытия счетов. Хотя это может быть убыточно в краткосрочной перспективе, банки готовы идти на такой шаг, будучи осведомленными, что в данном секторе клиенты редко переходят к конкурирующим организациям (хотя эти традиции могут меняться, в особенности с развитием интернет-услуг). Вместе с тем эта идея получает наиболее законченное оформление именно в маркетинге взаимоотношений.

Стоимость клиента в течение всего жизненного цикла работы с ним — это мотив реализации политики удержания. Решения об инвестициях в отношенческие стратегии (для стимулирования удержания клиента) могут приниматься с учетом этой расчетной стоимости, основанной на данных истории взаимодействия с клиентом. Сюда могут включаться инвестиции в повышение качества продуктов или услуг с целью поддержания или совершенствования конкурентного преимущества или предупреждения возможного ухода потребителей к конкурентам. В последнем случае компания может создавать эффективные «барьеры выхода», чтобы стимулировать удержание.

Недостаток концепции стоимости/ценности в течение всего жизненного цикла заключается в том, что нет никакой гарантии продолжения клиентом отношений с поставщиком на существующем уровне или их поддержания в принципе. Это особенно заметно в отраслях с низкими барьерами выхода (например, розничная торговля) и на изменчивых рынках с высокой конкуренцией (например, телекоммуникационный рынок). Это также может относиться к отраслям, в которых активно используется стимулирование продаж. В действительности, если потребители чувствуют, что единственная разница между альтернативными компаниями — это размер предлагаемого ими «барыша», то они с большей вероятностью станут более скупыми и активно ищут самый крупный «барыш» как единственное, что они могут получить в процессе обмена. Многие авторы, ссылаясь на такие ситуации, подвергают сомнению ценность концепции «стоимости в течение всего жизненного цикла» [Egan, 2004, p. 70]. В терминах стратегий разных взаимоотношений с потребителями на разных ступенях лестницы взаимоотношений более высокие уровни отношений будут всегда означать более высокие издержки, но нельзя забывать, что и результативность отношений значительно возрастает.

Описав основные идеи, которые легли в основу формирования концепции CLV, перейдем к рассмотрению этапов развития CLV как самостоятельного направления.

### **Эволюция концепции CLV и ее современные акценты**

Представители прямого маркетинга, использующие адресную рассылку, одними из первых стали применять базы данных и технологии их обработки для взаимодействия с покупателями. Проведение мониторинга поведения своих покупателей на протяжении длительного периода обеспечивало компаниям возможность отследить частоту покупок, их регулярность и объемы. На этой информационной основе у компаний,



обладающих данными технологиями, в-первых, появляется возможность выделять отдельные типовые покупательские группы. Во-вторых, компания может дифференцировать свои услуги и взаимоотношения с разными покупательскими группами в зависимости от степени их вклада не только в сиюминутные, но и в долговременные доходы компании. Поэтому вполне закономерно, что первые работы по CLV (в то время чаще использовалась аббревиатура LTV — lifetime value) появились в 1980-х гг. и непосредственно были связаны с технологиями прямых продаж. К таким работам относится и представленная в «Хрестоматии» статья Ф.Р. Дуайера [Dwyer, 1997], директора Центра прямых продаж бизнес-колледжа университета Цинциннати.

В статье рассматриваются: различные типы взаимоотношений с покупателями, которые автор иллюстрирует на примере прямого маркетинга; описание модели «удержания» покупателя и поэтапная процедура оценки LTV. Важность статьи состоит в том, что она в некотором смысле явилась пионерной в открытии нового направления исследований в маркетинге, а также способствовала обнаружению многих недостатков в процедуре оценки CLV. Кажущаяся достаточно простой и очевидной, эта процедура, четко воспроизведенная в [Dwyer, 1997], инициировала постановку новых вопросов о возможности ее применения за пределами прямого маркетинга.

Провозглашенная простота обоснования управленческих решений, поддерживаемых предложенной новой метрикой, вызвала явный соблазн ее более широкого применения. Кроме того, невзначай был подчеркнут тот факт, что именно адресность клиентов позволяет использовать новейшие маркетинговые технологии, в частности рассчитывать LTV, и в зависимости от генерируемого ими денежного потока выстраивать отношения с различными клиентами. Однако сфера внемагазинной торговли как в период написания статьи Ф.Р. Дуайера, так и на сегодняшний день представляет собой относительно небольшую долю в об-

щем объеме розничной торговли.<sup>2</sup> В то же время достаточно быстро стала очевидной возможность распространения подхода CLV не только на B2C, но и на B2B-отношения. Кроме того, сфера применения этого подхода значительно увеличилась с развитием информационных технологий и распространением интернет-торговли.

Если проанализировать динамику появления статей, посвященных тематике CLV (рис. 2), то наибольший всплеск интереса к этому подходу отмечен в 2006–2007 гг. В данный период в базе данных Scopus фиксируется 12–15 посвященных CLV публикаций в год. При этом даже визуально наблюдается взаимосвязь с интересом к исследованиям в области управления взаимоотношениями с клиентами (технологиями CRM). И это вполне объяснимо, ведь именно информационные технологии обеспечивают интерактивную адресную коммуникацию с клиентами и позволяют проводить мониторинг клиентов по различным характеристикам, расширяя перспективы использования CLV.

В указанный период выходит вторая статья, представленная в «Хрестоматии» — [Gupta et al., 2006]. Она примечательна прежде всего тем, что ее авторы демонстрируют читателям сложившийся на данном этапе концептуальный контекст изучения и использования различных моделей CLV. Они показывают (см. рис. 1 перевода статьи [Gupta et al., 2006] в этом номере) влияние маркетинговых программ на развитие стратегий «привлечения», «удержания» и «экспансии» клиентов, формирующих долговременную стоимость клиентов и клиентский капитал (customer equity — CE), который

<sup>2</sup> По данным Euromonitor, эта доля в мире в 2010 г. составила 6%. Данный сегмент, однако, демонстрирует более высокую динамику: так, в России в 2010 г. розничная торговля увеличилась на 6,3%, в то время как внемагазинная торговля — на 16%, что говорит о перспективе роста ее доли и значения в экономике. На протяжении 2000-х гг., по оценкам компании Euromonitor, в России наблюдался рост внемагазинной розничной торговли в целом. В 2005–2010 гг. ее оборот возрос втрое.

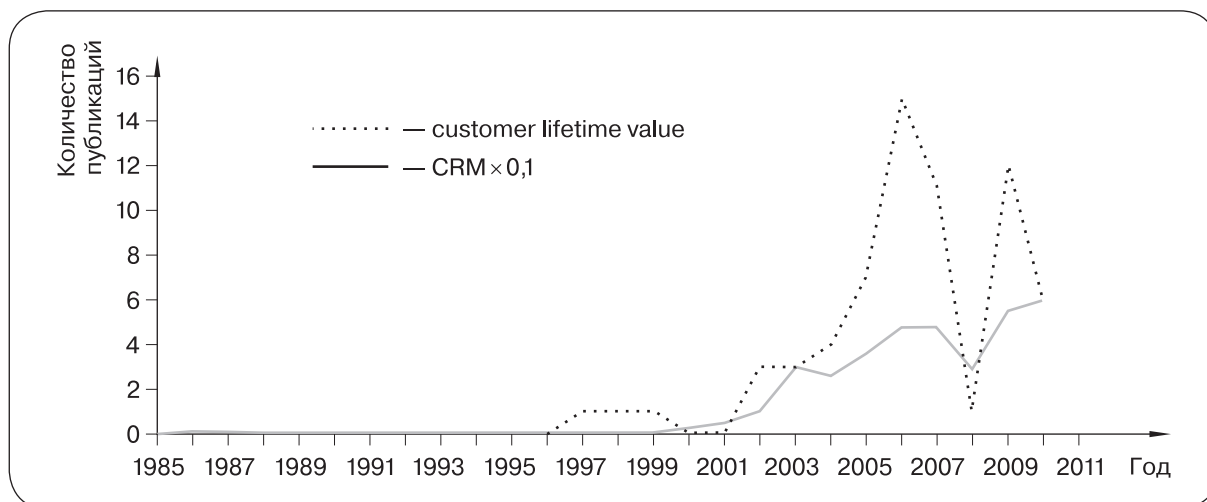


Рис. 2. Динамика количества публикаций по тематике CLV и CRM

Примечание: анализ проводился путем задания словосочетаний «customer lifetime value» и «CRM» и поиска в базе Scopus в разделе «Business, Management and Accounting». Количество упоминаний CRM приведено в десятых долях для возможности сопоставления динамики. Понимая относительность этих оценок, мы приводим их для наглядности динамики роста интереса к направлению.

авторы трактуют как сумму стоимости всех клиентов компании в течение их жизненного цикла (т.е. *CLV* всех клиентов). В свою очередь, *CLV* и *CE* определяют рыночную стоимость фирмы. Такая концептуализация подхода, с одной стороны, позволяет увязать маркетинговые мероприятия и программы со стоимостью фирмы<sup>3</sup>, с другой, — представить наиболее полно все шесть подходов к моделированию *CLV*, которые сложились к этому периоду. Статья знаменательна еще и тем, что она выражает консолидированное мнение представителей различных научных школ о текущем этапе развития подхода и направлениях его эволюции. Сам этот факт уже свидетельствует о некоторой зрелости подхода *CLV*.

Несправедливо было бы обойти вниманием роль Уортоновской школы бизнеса университета Пенсильвании, и в частности ее кафедры маркетинга, в развитии современного подхода *CLV*. В последние годы профессором П. Фейдером и его коллегами бы-

<sup>3</sup> Оценке затрат и результатов маркетинговой деятельности был посвящен раздел «Хрестоматия: Результативность маркетинга» в Т. 5, № 2 «Российского журнала менеджмента», см.: [Руст и др., 2007; Третьяк, 2007].

ла выполнена целая серия исследовательских работ, посвященных стратегиям «удержания» клиентов, *CLV*, оценке клиентских баз данных и анализу покупательского поведения. Эти работы способствовали открытию нового исследовательского центра (Wharton Customer Analytics Initiative), который служит своеобразной площадкой, объединяющей передовые академические исследования и технологии обоснования стратегических решений крупнейших компаний, зависящих от анализа баз данных покупателей.

В третьей представленной в «Хрестоматии» статье — [Fader, Hardie, 2010] — предложена попытка более четко показать цепочку связей между *CLV*, клиентской базой и рыночной стоимостью фирмы. Авторы критикуют распространенный подход к оценке *CLV*, в основе которого лежит уровень удержания клиентов. Они доказывают, что в однородной группе (когорте) этот уровень изменяется во времени, и обосновывают необходимость применения других моделей для оценки *CLV*.

Итак, раздел «Хрестоматия» предлагает читателям три переводные статьи, раскрывающие логику развития *CLV* как одной из центральных идей маркетинга взаимоотно-

Таблица

Сравнительный анализ публикуемых статей

Параметр сравнения статей	Статья		
	[Dwyer, 1997]	[Gupta et al., 2006]	[Fader, Hardie, 2010]
Период выхода	Начало исследований CLV	Этап максимальной популярности CLV	Углубленное изучение направлений CLV
Основная задача работы	Объяснение концепции и первые попытки оценки CLV	Обобщение предыдущих исследований по CLV, представление текущего состояния и дальнейших направлений исследования	Более детальная разработка одного из направлений
Предназначение CLV в интерпретации авторов	Управление клиентами в задачах прямого маркетинга (отбор нужных клиентов)	Оценка отдачи от маркетинга, способ количественной оценки долговременных результатов маркетинговых действий	Стремление, с одной стороны, более детально оценить CLV, с другой, — сделать оценку приемлемой для практиков
Возможные целевые ориентиры применения CLV в практике	Увеличение прибыли, получаемой продавцом; выбор и развитие покупателей	Улучшение финансовых показателей продавца за счет оптимизации покупателей (приобретение, развитие, отказ)	Более точный расчет CLV по потребительским когортам
Барьеры применения	Низкие осведомленность о подходе и проникновение в бизнес-практики; недостаток данных и технологий учета клиентов; использование модели «недавних покупателей» (уменьшает список покупателей)	Недостаточное использование для рынка товаров; сложности использования переменных (методология); сокращение покупательской базы как следствие применения подхода; ограниченность одним фактором — выручкой	Сложность расчетов
Основа методики определения CLV	Модель RFM (Recency, Frequency, Monetary value)	Модель RFM, вероятностная, эконометрическая и другие модели	Вероятностная модель

шений, которая получила роль самостоятельного подхода. Каждая из представленных статей вносит самостоятельный вклад как в описание самой концепции, так и в оценку ее современного состояния и дальнейших направлений развития. Краткий сравнительный анализ статей приведен в таблице.

Развитие концепции CLV происходит в двух основных направлениях (рис. 3): (1) расширение подхода за счет учета большего количества факторов, влияющих на долговременную стоимость/ценность клиента; (2) детализация количественных моделей и уточнения расчетов. Ранние исследования предлагали достаточно поверхностные мето-

ды оценки ценности покупателей, а в качестве основных факторов, влияющих на ценность, рассматривались в основном выручка и издержки. В рамках дальнейшего расширения подхода в число факторов, влияющих на ценность клиентов, были включены такие переменные, как дисперсия выручки, деятельность конкурентов, престиж компании и рекомендации, предоставляемые покупателям. Одновременно с этим усложнялись и приобретали более качественный характер сами модели, поскольку количественное измерение многих вновь вводимых факторов становилось проблематичным. Другое направление исследований, предусматривающее более детальную количественную



оценку ценности покупателей, развивалось с учетом ограничений. Ценность покупателей в нем по-прежнему рассматривалась в денежном выражении, однако от разницы выручки и издержек произошел переход к суммарному выражению денежных потоков. Кроме того, вместо модели RFM (Recency, Frequency, Monetary value)<sup>4</sup> начали использоваться эконометрические модели и вероятностные оценки, что позволило увеличить число рассматриваемых покупателей.

В частности, П. Фейдер и Б. Харди пытаются понять, как простое измерение RFM связано с более сложными оценками CLV и может ли оно выступать «главным индикатором» будущих покупок [Fader, Hardie, 2010]. В своей работе они предполагают, что простая статистика, такая как частота и время последней покупки, может дать довольно точную оценку будущей ценности, т.е. «на основе ограниченного объема собранной информации, при правильном ее

<sup>4</sup> До недавнего времени одним из наиболее распространенных направлений типологизации клиентов в подходе CLV было использование RFM-модели: «Самым популярным было распределять клиентов по RFM: времени последней покупки, частоте покупок и денежной стоимости прошлых транзакций» (П. Фейдер).

использовании, можно построить прогноз CLV, почти столь же аккуратный, как и на основе полной и детальной истории взаимоотношений с клиентом» [Fader, Hardie, 2010]. Главный вопрос — какую именно информацию использовать и как сделать это правильно.

Количество статей (более 20), посвященных тематике CLV, опубликованных за последние два года исследователями кафедры маркетинга Уортоновской школы бизнеса и проходящих процедуру независимой оценки экспертов, свидетельствует о том, что направление исследований в области CLV не потеряло своей актуальности, напротив, активно развивается. Практика ставит все новые вопросы, связанные с необходимостью адекватной оценки долговременных результатов деятельности фирмы, учета многочисленных нематериальных активов, в том числе образуемых в результате долговременного взаимодействия с клиентами. Поэтому хочется надеяться, что направления развития подхода CLV, указанные в представленных в «Хрестоматии» статьях, привлекут новых исследователей и послужат активному поиску и экспериментированию, направленному на разработку новых неординарных управленческих технологий.

## ЛИТЕРАТУРА

- Руст Р., Эмблер Т., Карпендер Г., Кумар В., Сривастава Р. 2007. Измерение результативности маркетинга: современные знания и будущие направления исследований. *Российский журнал менеджмента* 5 (2): 63–90.
- Третьяк О. А. 2007. О соотношении результатов и затрат в маркетинговой деятельности. *Российский журнал менеджмента* 5 (2): 57–62.
- Ambler T., Styles C. 2000. Viewpoint — the future of relational research in international marketing: Constructs and conduits. *International Marketing Review* 17 (6): 492–508.
- Bush R.P., Underwood J.H., Sherrell D.L. 2007. Examining the relationships market-
- ing, marketing productivity paradigm: Establishing and agenda for current and future research. *Journal of Relationship Marketing* 6 (2): 9–32.
- Christopher M., Payne A., Ballantyne D. 1991. *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*. Butterworth-Heinemann: Oxford.
- Doyle P. 1998. *Marketing Management and Strategy*. Prentice-Hall: London.
- Dwyer F.R. 1997. Customer lifetime valuation to support marketing decision making. *Journal of Direct Marketing* 11 (4): 6–13.
- Dwyer F.R., Schurr P.H., Oh S. 1987. Developing buyer-seller relationship. *Journal of Marketing* 51 (2): 11–27.



- East R. 2000. *Fact and Fallacy in Retention Marketing*. Professional Inaugural Lecture. March, 1, Kingston University School UK.
- Egan J. 2004. *Relationship Marketing. Exploring Relational Strategies in Marketing*. Prentice-Hall: London.
- Fader P., Hardie B. 2010. Customer-base valuation in a contractual setting: The perils of ignoring heterogeneity. *Marketing Science* 29 (1): 85–93.
- Gordon I.H. 1998. *Relationship Marketing*. John Wiley & Sons: Ontario.
- Grönroos Ch. 1994. From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm-shift in marketing. *Asia-Australia Marketing Journal* 2 (1): 9–24.
- Grönroos Ch. 1996. Relationship marketing: Strategic and tactical implications. *Management Decisions* 34 (3): 5–14.
- Gummesson E. 1999. *Total Relationship Marketing: Rethinking Marketing Management from 4Ps to 30 Rs*. Butterworth-Heinemann: Oxford.
- Gupta S., Lehmann D. 2006. Customer lifetime value and firm valuation. *Journal of Relationship Marketing* 5 (2/3): 87–110.
- Gupta S., Hanssens D., Hardie B., Kahn W., Kumar V., Lin N., Ravishanker N., Sriram S. 2006. Modeling customer lifetime value. *Journal of Service Research* 9 (2): 139–155.
- Kotler P. 1992. Marketing new paradigm: What's really happening out there? *Planning Review* 20 (5): 50–65.
- Kotler P. 1997. Method for the millennium. *Marketing Business* (February): 26–27.
- Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wing V. 1999. *Principles of Marketing*. Prentice-Hall: N. Y.
- Lacey R., Morgan R. 2009. Customer advocacy and the impact of B2B loyalty programs. *Journal of Business & Industrial Marketing* 42 (1): 3–13.
- Payne A. 2000. Relationship marketing — the UK perspective. In: Sheth J.N., Parvatiyar A. (eds.). *Handbook of Relationship Marketing*. Sage: Thousand Oaks; 39–67.
- Payne A., Christopher M., Peck H. 1995. *Relationship Marketing for Competitive Advantage: Winning and Keeping Customers*. Butterworth-Heinemann: Oxford.
- Reichheld F. 1996. *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Ryals L. 2008. Determining the indirect value of a customer. *Journal of Marketing Management* 24 (7–8): 847–864.
- Shaw R., Stone M. 1988. *Database Marketing*. Gower: London.
- Sherrell D.L., Collier J.E. 2008. Managing appreciating and depreciating customer assets. *Marketing Management Journal* 18 (1): 39–53.
- Sheth J.N., Parvatiyar A. 1995. Relationship marketing in consumer markets: Antecedents and consequences. *Journal of Academy of Marketing Science* 23 (4): 255–271.
- Sheth J.N., Parvatiyar A. 2000. The evolution of relationship marketing. In: Sheth J.N., Parvatiyar A. (eds.). *Handbook of Relationship Marketing*. Sage Publications: Thousand Oaks, CA; 119–148.
- Storbacka K., Standvik T., Grönroos Ch. 1994. Managing customer relationships for profit: The dynamics of relationship quality. *International Journal of Service Industry Management* 5 (5): 21–38.

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

- Rust R., Ambler T., Karpenter G., Kumar V., Srivastava R. 2007. Izmerenie rezul'tativnosti marketinga: sovremennye znaniya i budushhie napravleniya issledovaniy. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* 5 (2): 63–90.
- Tret'yak O.A. 2007. O sootnesenii rezul'tatov i zatrat v marketingovoj deyatel'nosti. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* 5 (2): 57–62.

Статья поступила в редакцию  
22 июня 2011 г.