

Раздел 4. МАРКЕТИНГ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

УДК 004.9:658.89

**МЕТОДИКА РАНЖИРОВАНИЯ КЛИЕНТОВ КОМПАНИИ
НА ОСНОВЕ ПОСТРОЕНИЯ МАТРИЦЫ ПРИБЫЛЬНОСТИ***Крюкова Анастасия Александровна (kaasamara@mail.ru)**ФГБОУ ВПО «Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики»*

В статье представлена созданная автором система экономических показателей – инструмент, позволяющий оценить прибыльность клиентского сегмента компании и интегральный эффект от взаимодействия с ним. Показатели разработаны на основе метода дисконтирования денежных потоков.

Ключевые слова: клиентский сегмент, жизненный цикл сегмента, годовая условная прибыль от взаимодействия, дисконтированный срок окупаемости клиентского сегмента, матрица прибыльности, средневзвешенная прибыль, маркетинговые затраты на развитие сегмента.

Важным моментом процесса управления взаимоотношениями с клиентами компаний является оценка покупательских сегментов с точки зрения дохода, приносимого ими компании, а также уровня удовлетворенности предоставляемым сервисом.

Современные компании должны понимать текущую прибыльность своих целевых клиентских сегментов и предпринимать действия по увеличению отдачи от клиентов. Достаточно очевидно, что не все клиенты компании приносят ей одинаковую прибыль, и важно знать – какие именно из них не оправдывают вложенные средства. Разделив потребителей по ценности, которую они приносят компании, появляется возможность более рационально и разумно распределять свой маркетинговый бюджет [1].

Необходимо отметить, что клиенты любой компании могут значительно различаться по своей прибыльности [5]. Существуют клиенты компании, которые приносят ей непропорционально высокую прибыль, это ее лучшие клиенты и очень важно понимать, в каком сегменте они находятся, чтобы выстроить с ними тесные взаимоотношения. В этом и заключается основная цель любой современной компании, представляющей любую отрасль экономики. Способность рассчитывать прибыли и убытки от клиентов на нужном уровне – сегментном, микросегментном или индивидуальном – является основой успешной стратегии каждого предприятия [4].

Чтобы перейти непосредственно к разработанной в данной работе методике анализа клиентов по их прибыльности, необходимо сказать о том, какую роль в этой ситуации будут играть затраты на привлечение и удержание покупателей компании.

Определение текущих затрат на привлечение и удержание клиентов и выяснение, как эти затраты варьируются от сегмента к сегменту являются отправным пунктом в понимании компанией ценности, которую приносят ее покупатели.

Многие компании не дифференцируют свои стратегии управления взаимоотношениями с клиентами на сегментном уровне. Они контактируют с каждым клиентом с одинаковой частотой вместо того, чтобы прилагать усилия, соответствующие затратам на привлечение и удержание и потенциалу их прибыльности. Непродуманное использование ресурсов ведет не только к напрасной трате инвестиций, но и может вызывать раздражение у клиентов, которые или перегружены вниманием или лишены его. Эта ситуация подчеркивает важность понимания экономики привлечения и удержания клиентов на сегментном уровне [2].

Базовый принцип анализа прибыльности клиентов состоит в том, что компания должна стремиться определять все издержки, происходящие на мероприятия по привлечению/удержанию определенных клиентов. В данном случае основным вопросом анализа будет: «Каких затрат компания могла бы избежать, если бы не имела отношений с этим клиентом?»

Компании должны уметь сделать выборку репрезентативных клиентов, чтобы получить подробную и ясную картину затрат для разных типов клиентов. Это очень важно при анализе прибыльности покупателя, поскольку очень часто обнаруживается, что самые крупные клиенты в плане объемов продаж или доходов, могут оказаться не самыми прибыльными из-за того, что их слишком дорого удерживать или привлекать [5].

С учетом всего вышесказанного перейдем к одному из вариантов анализа прибыльности клиентов. Для проведения исследования прибыльности имеющихся сегментов были собраны определенные данные, которые включали сведения о количестве существующих клиентов в каждом сегменте, среднее число привлеченных за год клиентов, затраты (среднее значение) на привлечение и удержание и годовую прибыль от каждого клиента [3].

Для того чтобы оценить прибыльность той или иной группы клиентов, необходимо рас-

смаивать каждого клиента за весь цикл взаимодействия с компанией. В данной работе была создана система экономических показателей, позволяющая оценить интегральный эффект от взаимодействия компании с каждым клиентским сегментом. Под интегральным эффектом подразумевается суммарная ценность, получаемая компанией от клиента, которая выражается показателями годовой условной прибыли, а также отношением жизненного цикла сегмента к дисконтированному сроку его окупаемости.

1. Жизненный цикл сегмента L_i – период взаимодействия: число лет, в течение которых клиенты данного сегмента сотрудничают с компанией, $L_i \geq 1$, является показателем, получаемым в результате анализа клиентской базы. Он имеет календарные годы начала $m_i^{\text{нач}}$ и завершения $m_i^{\text{кон}}$, количество сегментов в разные годы может быть различным.

j_i – календарный год работы с i -ым клиентским сегментом, $i = 1 \dots n$

Поскольку жизненные циклы могут иметь значительные относительные смещения во времени, для каждого из них может существовать своя ставка дисконтирования r_i .

2. Маркетинговые затраты на развитие сегмента подразделяются на две составляющие:

$C_i^{\text{пр}}$ – начальные затраты на открытие сегмента, в том числе на привлечение клиентов i -го сегмента (т.е. инвестиции, считается, что к началу первого рабочего года сегмента $m_i^{\text{нач}}$ они сделаны);

$C_{ij}^{\text{год}}$ – текущие ежегодные затраты на маркетинг, в том числе на мероприятия по удержанию клиентов i -го сегмента;

3. Годовая условная прибыль от взаимодействия представляет собой величину прибыли, получаемой компанией от клиентов i -го сегмента за год сотрудничества с ними, из которой не исключены затраты $C_{ij}^{\text{год}}$:

$$P_{ij} = V_{ij} - (S_{ij} - C_{ij}^{\text{год}}) \quad (1)$$

где V_{ij} – выручка от продажи услуг компании клиентам сегмента;

S_{ij} – себестоимость продаваемых услуг.

4. Дисконтированные маркетинговые затраты на развитие клиентского сегмента:

$$DC_i = C_i^{\text{пр}} + \sum_{j=m_i^{\text{нач}}}^{m_i^{\text{кон}}} \frac{C_{ij}^{\text{год}}}{(1+r_i)^{d_{j_i}}}, \quad (2)$$

где $d_{j_i} = (j_i - m_i^{\text{нач}} + 1) / (1 \text{ год})$ – число периодов времени, длительность которых равна 1 году (относительная безразмерная величина).

Данный показатель отражает совокупность всех расходов компании на мероприятия по привлечению и удержанию клиентов сегмента с учетом ожидаемого изменения стоимости денег.

5. Дисконтированный срок окупаемости клиентского сегмента DW_i :

$$DW_i = C_i^{\text{пр}} / \sum_{j=m_i^{\text{нач}}}^{m_i^{\text{кон}}} \frac{P_{ij} - C_{ij}^{\text{год}}}{(1+r_i)^{d_{j_i}}} \quad (3)$$

Сравнивая DW_i с длительностью жизненного цикла L_i можно сделать выводы относительно целесообразности вложения капитала (рис.1).

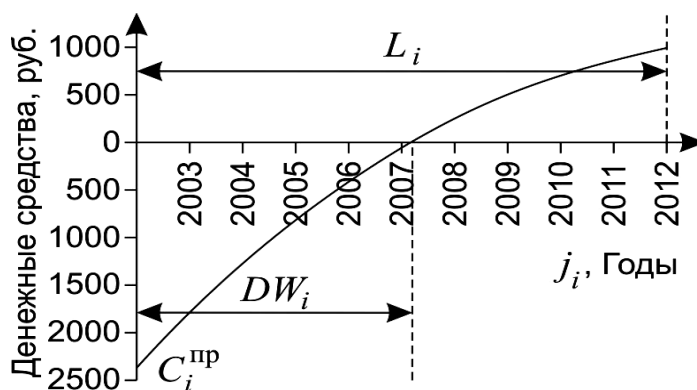


Рисунок 1. График окупаемости затрат

Автором введена в рассмотрение матрица прибыльности сегмента (рис. 2). На горизонтальной оси отмечена годовая условная прибыль P_{ij} , получаемая компанией в результате взаимодействия с клиентами. Данный пока-

затель сравнивается с величиной средневзвешенной прибыли $P_{\text{ср}}$.

Численными значениями границы показателей, разделяющие представленные 4 группы клиентских сегментов, являются величина средневзвешенной прибыли $P_{\text{ср}}$ (по горизонта-

ли) и уровень лояльности клиентов L_i/DW_i , равный единице (по вертикали). Если значение данного отношения больше единицы, это свидетельствует о том, что клиенты сотрудничают с компанией достаточно долго, чтобы окупить вложенные в них средства. В обратном случае

– клиенты характеризуются низкой лояльностью и взаимодействуют с компанией непродолжительный период времени, что говорит о рискованности вложения.



Рисунок 2. Матрица прибыльности клиентов

Согласно матрице прибыльности все клиенты компании разбиваются на 4 группы: клиенты с низким потенциалом, лояльные клиенты, клиенты с высоким потенциалом, ценные клиенты. Представители первой группы – это наименее перспективные покупатели, отличающиеся низкими показателями годовой прибыли и окупаемости. К лояльным или «верным» относятся клиенты, характеризующиеся продолжительным периодом взаимодействия с компанией и низким уровнем прибыли. Третья группа матрицы состоит из клиентов с самым высоким нереализованным потенциалом. Они могут стать источником большей прибыли, чем та, что они приносят сегодня. Покупатели, относящиеся к четвертой группе, приносят компании большую прибыль и отличаются высоким уровнем лояльности. Эти клиенты являются основой текущего бизнеса компании [6].

Возможности разработанной автором системы позволяют оценить прибыльность и перспективность той или иной группы клиентов компании с помощью ряда экономических показателей. Используя данную методику, компания получит возможность принимать решения о наилучшем использовании ресурсов по отношению к своим покупателям.

Система в полном виде не представлена ни в одной из разработок по управлению взаимоотношениями с покупателями. Предложен набор показателей, в совокупности образую-

щих новый инструмент, особенность которого заключается в использовании при их разработке метода дисконтирования денежных потоков. Используя данную методику, современная компания получит возможность принимать решения о наилучшем использовании ресурсов по отношению к своим покупателям.

Литература

1. Гринберг, П. CRM со скоростью света. Привлечение и удержание клиентов в реальном времени через Интернет [Текст] П. Гринберг – М.: Символ-Плюс, 2006. – 344 с.
2. Данько, Т.П. Количественные методы анализа в маркетинге [Текст] Т.П. Данько – СПб.: Питер, 2005. – 384 с.
3. Молино, П. Технологии CRM: Экспресс-курс [Текст] П. Молино – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 272 с.
4. Ньюэлл, Ф. Почему не работают системы управления отношениями с клиентами (CRM) [Текст] Ф. Ньюэлл. – М.: ПРИОР, 2006. – 399 с.
5. Пейн, Э. Руководство по CRM. Путь к совершенствованию менеджмента клиентов [Текст] Э. Пейн – Минск: Гревцов Паблшер, 2007. – 384 с.
6. Пепперс, Д. Управление отношениями с клиентами [Текст] Д. Пепперс – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 336 с.