

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ
КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ ЛЬОТНИЙ КОЛЕДЖ**

Циклова комісія економіки та управління

ТЕКСТ ЛЕКЦІЙ

навчальної дисципліни «Управління взаємовідносинами з клієнтами»
вибіркових компонент
освітньо-професійної програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Логістика

за темою – Основні засади взаємодії компаній з клієнтами

Харків 2022

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол від 30.08.2022 № 8

СХВАЛЕНО

Методичною радою
Кременчуцького льотного
коледжу Харківського
національного університету
внутрішніх справ
Протокол від 22.08.2022 № 1

ПОГОДЖЕНО

Секцією науково-методичної ради
ХНУВС з гуманітарних та соціально-
економічних дисциплін
Протокол від 29.08.2022 № 8

Розглянуто на засіданні циклової комісії економіки та управління,
протокол 15.08.2022 № 1

Розробники: старший викладач циклової комісії економіки та управління,,
к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист, Харченко М.В.

Рецензенти:

1. Голова циклової комісії економіки та управління, КЛК ХНУВС, к.е.н., спеціаліст вищої категорії, старший викладач – методист Цимбалістова О.А.
2. Професор кафедри логістики НАУ, доктор економічних наук, професор, експерт Українського логістичного альянсу (УЛА) Смерічевська С.В.

План лекції

1. Основні засади процесу залучення й утримання клієнтів.
2. Теорія цінності клієнта: цінність для клієнта і цінність від клієнта. Формування клієнтської бази.
3. Концепція довічної цінності клієнта. Стимулювання постійних клієнтів.
4. Формування клієнтського капіталу.
5. Економічні аспекти управління клієнтськими активами компанії.
6. Взаємодія зі споживачем, маркетинг спільної творчості

Рекомендована література:

Основна:

1. Григорак М.Ю. Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепція, методологія, компетентність. К.: Сік Груп Україна. 2017. 513 с.
2. Жарська І.О. Логістика: навч. посіб. Одеса: ОНЕУ, 2019. – 209 с.
3. Логістика: Навч. посіб. / Н. М. Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій. - К.: "Центр учбової літератури", 2015. - 392 с.
4. Марусей Т. Впровадження CRM-систем у маркетингову діяльність підприємства / Т. Марусей // Економіка та держава. – 2016. – № 6. – С. 87–89.
5. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. – 440 с.
6. Палеха Ю.І., Горбань Ю.І. Інформаційний бізнес: підручник - К.: Вид-во Ліра - К. 2019. – 492с.
7. Юрчук Н. П. CRM-системи: особливості функціонування та аналіз українського ринку / Н. П. Юрчук //Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2019. - Вип. 23(2). - С. 141-147.

Додаткова:

8. Біловодська О.А., Управління маркетинговими каналами промислових підприємств на інноваційних засадах - К.: "Центр навчальної літератури", 2018. - 234 с.
9. Управління взаємовідносинами : методичні рекомендації до виконання практичних завдань для студентів спеціальності 075 "Маркетинг" другого (магістерського) рівня/ уклад. І. І. Мироненко, М. І. Ус. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. – 67 с
10. Глобальні тенденції та перспективи ринку CRM систем/ Н. В. Зайцева// Матеріали наукової конференції професорсько-викладацького складу, наукових працівників і здобувачів наукового ступеня за підсумками науково-дослідної роботи за період 2015–2016 рр. (15–18 травня 2017 р.): у 2-х томах. Том 1. – Вінниця: Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2017. – С. 49-50

11. Менеджмент організацій: Навчальний посібник / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк - К.: "Центр учбової літератури", 2015. - 560 с.

Інформаційні ресурси в Інтернеті:

12. <http://1c.ua/v8/prod-ua/48742/> - Програма 1С:CRM ПРОФ .

13. <https://www.youtube.com/watch?v=IINqZ4qFPWs> – навчання роботі у програмі 1С:CRM

14. <https://fosslook.com.ua/articles/customer-database> - Ведення бази клієнтів за допомогою FossLook

15. <https://auspex.com.ua/articles/biznes-sovety/rezultaty-doslidzhennya-rynku-crm-v-ukrayini/> - результати дослідження ринку CRM в Україні

16. <http://tqm.com.ua/ua/likbez/crm-systemy/rol-vprovadzhennia-crm> - впровадження CRM-системи: роль CRM-технологій у підвищенні ефективності бізнесу

17. Кочетков С. Кто ваши ключові клієнти, або KeyAccountManagement як інструментроста бізнесу: інтерв'ю // Спільнота менеджерів E-xecutive.ru. URL: <http://vww.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/349779/>

18. Аналіз окремих підходів до класифікації взаємовідносин з клієнтами [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/11-2015/61.pdf>.

19. Впровадження концепції CRM на промисловому ринку [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.econom.univ.kiev.ua/publications/98IE/Butenko.N.V/The%20introduction%20of%20the%20concept%20of%20CRM%20on%20the%20industrial%20market.pdf>.

20. Мозгова Г. В. Використання CRM-систем на українському ринку: особливості та перспективи / Г. В.

21. Мозгова, А. О. Морозов, О. Д. Фомін // Проблеми системного підходу в економіці. - 2017. - Вип. 2. - С. 89-94. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2017_2_17

22. Можливості використання CRM-систем / Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.terrasoft.ua>

23. Класифікація інформаційних систем управління взаємовідносинами з клієнтами [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13gvlvzk.pdf>

24. Безкоштовна 14-денна версія CRM-системи “SalesCreatio”. URL: <https://stage.terrasoft.ua/trial?product=ua-sales>.

25. Пестун І.В. Оцінка ефективності впровадження CRM-системи оптовою фармацевтичною фірмою. Національний фармацевтичний університет, м. Харків. URL:<https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/11826/1/224-225.pdf>.

Текст Лекції

2.1 Основні засади процесу залучення й утримання клієнтів

Клієнти є джерелом життєвої сили будь-якої компанії. Велика частина грошового потоку формується з платежів клієнтів. Тому клієнти і система роботи з ними стає пріоритетним завданням сучасного маркетингу.

Можна виділити три стадії роботи з клієнтами, в процесі яких компанія переходить від одиничних угод до формування стійких взаємовигідних відносин з перспективними клієнтами (рис. 5.1):

- 1) залучення клієнтів;
- 2) утримання клієнтів;
- 3) розвиток відносин.



Рис. 2.1. Етапи формування клієнтського капіталу

На зростаючому ринку або / і на ранніх стадіях свого життєвого циклу компанія ставить в якості пріоритетного завдання **залучення** нових клієнтів. Менеджерів в першу чергу цікавлять обсяг і динаміка продажів, завоювання частки ринку. Компанія витрачає кошти на залучення клієнта, маркетингові бюджети максимальні. При цьому дуже часто компанії готові взаємодіяти з будь-яким, навіть не дуже прибутковим клієнтом. Кількість залучених клієнтів і займана частка ринку - головні індикатори результативності маркетингових процесів на стадії залучення.

Частка ринку - відношення обсягу продажів даної товарної категорії компанії до загального обсягу продажів на ринку, виражене у відсотках.

Однак у міру насичення ринку і досягнення рівня самоокупності пріоритетною управлінською завданням стає ефективність операцій. Для маркетингу це означає фокусування уваги не стільки на залученні нових клієнтів, скільки на **утриманні** існуючих. Головним індикатором результативності стає рівень утримання клієнтів.

Рівень утримання (retentionrate) клієнтів визначається процентним відношенням числа покупців, які вчинили покупки протягом минулого періоду, до числа тих, хто купує товари в поточному періоді. Високий рівень утримання,

як правило, свідчить про те, що клієнти лояльні до компанії і воліють залишатися з компанією в майбутньому.

У довгостроковій перспективі компанія прагне максимізувати період співпраці з клієнтом. Для більшості керівників цілком очевидно, що прихильність покупців має вирішальне значення для ділового успіху. Цю стадію можна назвати **стадією розвитку взаємин з клієнтом**. Створення стійких партнерських відносин з лояльними клієнтами приносить більший прибуток, ніж поодинокі трансакції і максимізація прибутку по кожному окремому контрактом. Головним показником результативності на даній стадії стає показник довічної цінності клієнта.

Довічної цінності клієнта (CLV - customerlifetimevalue) називають чисту наведену вартість клієнта - дисконтовану величину грошових потоків, створених за час співпраці. У результаті з одиничних акцій по залученню клієнтів послідовно формуються клієнтські активи компанії, що складаються з клієнтів, які завдяки своїй прихильності служать джерелом стійкого довгострокового грошового потоку від покупок, що здійснюються ними.

Клієнтський капітал компанії (customerequity) -це грошова оцінка клієнтських активів компанії, визначається як сума CLV всіх теперішніх та майбутніх клієнтів компанії. Розглянемо кожен з етапів докладно.

Основна мета стадії залучення - завоювання частки ринку. Процес залучення складається з декількох етапів, схематично представлених на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Процес залучення клієнтів

Етап пошуку клієнта полягає в зборі інформації про потенційних покупців. Поширеними джерелами інформації служать готові бази даних, адресні книги, рекомендації постійних клієнтів і постачальників, звернення до клієнтів конкурента, матеріали спеціалізованих видань, каталогів та ін. Співробітники клієнтських підрозділів можуть також пошукати потенційних споживачів за допомогою поштових розсилок (наприклад, рекламних листів з вкладеними купонами для відповідей), через Інтернет, на різних виставках і ярмарках, конференціях тощо Результативність процесу генерації потенційних покупців можна оцінити за допомогою так званої воронки продажів, а також на

основі показників обізнаності, пізнаваності, запам'ятовування, наміри зробити покупку та ін.

Воронка продажів - це один з інструментів роботи з клієнтами, що дозволяє оцінювати результати на кожній стадії продажу. Вона показує, скільки клієнтів, що надходять на вхід, потрапляють в подальшу обробку і в кінцевому рахунку доходять до етапу укладання угоди. Іншими словами, на кожному етапі продажів, в один період часу менеджер працює з певною кількістю клієнтів, по завершенні якого частина клієнтів "відсіюється", а частина переходить на наступний етап, де ситуація повторюється до тих пір, поки не відбудеться продаж. На стадії залучення завдання полягає у формуванні входу воронки таким чином, щоб на кожному наступному етапі відсів клієнтів був мінімальний (підвищення коефіцієнта конверсії). Розглянемо воронку продажів в моделях масового маркетингу і в системі комплексного управління якістю продажів (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Продуктивність воронки продажів при різних моделях маркетингу

Воронка продажів повинна формуватися як багатоступінчастий процес, при якому на кожному етапі до моменту продажу визначаються коефіцієнти конверсії, що показують корисний результат (ефект) на одиницю витрачених зусиль по залученню. До таких коефіцієнтам відносяться:

- коефіцієнт конверсії звернень - кількість контактів, що відбулися / кількість звернень (кількість потенційних клієнтів). Характеризує результативність процесу пошуку клієнтів;
- коефіцієнт конверсії контактів - кількість комерційних пропозицій / кількість контактів. Показує результативність переговорів або презентації, тобто частку переговорів, що завершилися складанням комерційної пропозиції;
- коефіцієнт конверсії комерційних пропозицій - кількість замовлень / кількість комерційних пропозицій. З одного боку, цей коефіцієнт показує

привабливість умов угоди. З іншого боку, за часткою укладених договорів (замовлень) можна судити про якість обробки замовлень менеджером;

- коефіцієнт конверсії замовлень - кількість оплачених замовлень / кількість замовлень. Дозволяє судити про якість роботи менеджера, ступеня взаємодії з клієнтом, роботі компанії з дебіторською заборгованістю;

- загальний коефіцієнт конверсії - кількість оплачених замовлень / кількість зустрічей (звернень). Показує підсумковий вихід воронки продажів.

Таким чином, коефіцієнт конверсії описує результативність процесу продажів (загальний коефіцієнт конверсії) або його окремих етапів (приватні коефіцієнти **конверсії**).

Важливим є контроль ефективності переходів між кроками в процесі формування воронки продажів. Необхідно ретельно аналізувати, по-перше, скільки потенційних компаній перебуває на кожному з кроків залучення нових клієнтів; по-друге, які коефіцієнти переходу складаються в компанії в цілому і в кожного окремого менеджера за фактом ведення бізнесу.

Таким чином, встановлюючи цільові коефіцієнти конверсії на кожному рівні воронки продажів, можна мотивувати співробітників до більш високої продуктивності роботи - кількістю залучених нових клієнтів на одне звернення або на одиницю витрат.

Використовуючи даний метод, можна оцінити роботу як окремого менеджера з продажу або маркетолога, так і підрозділу в цілому. Можна також оцінити ефективність окремих каналів маркетингових комунікацій або окремих акцій. При плануванні маркетингових акцій на основі інформації про продуктивності воронки продажів можна визначити розмір аудиторії, звернувшись до якої буде отриманий бажаний результат.

Показником конверсії в Інтернеті називають відношення кількості відвідувачів сайту, які вчинили цільове (бажане) дія, до загальної їх кількості. Наприклад, якщо мова йде про інтернет-магазині, то в якості коефіцієнта конверсії визначається як відношення кількості людей, які вчинили покупку, до загальної кількості відвідувачів сайту. Збільшуючи коефіцієнт конверсії, можна серйозно підвищувати обсяг продажів. Так, якщо сайт відвідують 1000 осіб на добу і $KK = 0,5\%$, то в день буде скоєно 5 покупок. Якщо ви підвищити KK до $3,5\%$, то кількість покупців зросте до 35. Різниця дуже суттєва. KK може варіювати від $0,5\%$ до $20\% +$. Згідно з аналітичним звітом ForresterResearch "показники конверсії в електронній торгівлі продовжують коливатися в районі 3% , і роздрібні продавці знають, що хороші комерційні результати досягаються в першу чергу шляхом поліпшення цього показника".

Коефіцієнт конверсії в роздрібній торгівлі - це відношення кількості покупок, що здійснюються в магазині, до загальної кількості відвідувачів магазину. У магазинах різної спрямованості показник коефіцієнта конверсії буде мати різне значення. Наприклад, в продовольчих магазинах цей показник прагне до 100% (рідкісний покупець виходить з магазину з порожніми руками), а в магазинах складних технічних товарів або дорогого одягу показник в $15-25\%$ може вважатися цілком непоганим результатом.

Крім продуктивності воронки продажів для досягнення високих результатів маркетингологи відстежують стадії готовності покупця до здійснення покупки і використовують класичні метрики знання і відносини споживачів до фірми її товару, готовність купити.

2.2 Теорія цінності клієнта: цінність для клієнта і цінність від клієнта. Формування клієнтської бази

Чи всіх клієнтів варто утримувати? Чи у всіх випадках слід дотримуватися відомих принципів "споживач завжди правий" і "покупець - король"? Оскільки бізнес - не благодійність, то утримувати та розвивати слід найбільш цінних для компанії клієнтів: "Покупець король до тих пір, поки веде себе по-королівськи". Сучасна теорія цінності клієнта говорить про взаємне доповненні двох видів цінності: "цінності ДЛЯ клієнта" і "цінності ВІД клієнта" (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Огляд теорії цінності клієнта

Цінність для клієнта - це унікальні характеристики товару (грошові, функціональні, емоційні), ті вигоди, які надає компанія своїм клієнтам і які забезпечують їй унікальну перевагу перед конкурентами. Завдяки цій перевазі споживачі здійснюють свій вибір на користь продуктів компанії.

Цінність від клієнта - це ті вигоди, які отримує компанія від співпраці з клієнтом. У першу чергу цінність від клієнта визначається його прибутковістю. Клієнт може представляти цінність і з інших точок зору. Він може володіти певною владою на ринку. Наприклад, співпраця з великою компанією на ринку B2B може забезпечити великий обсяг постійних замовлень. Клієнт може мати широке коло спілкування і рекомендувати товар великій кількості споживачів. Лікар може рекомендувати препарат своїм пацієнтам, викладач - книгу студентам. Учасник соціальної мережі може порадити своїм друзям подивитися фільм. Таким чином, компанія повинна аналізувати, яку цінність представляє для неї співпраця з даним клієнтом або групою клієнтів.

На малюнку 2.5 представлені чотири варіанти поєднання цінності для покупця і цінності від покупця:

- "зоряні покупці";
- "програний варіант";
- "вразливі покупці";

– "безбілетники".



Рис. 2.5. Дві сторони цінності покупця

"Зоряні покупці" отримують високу цінність від пропозиції компанії. Вони також представляють цінність і для компанії, наприклад за рахунок високої прибутковості і лояльності. Таким чином, відносини компанії і клієнта в даному випадку збалансовані і взаємовигідні. Компанії варто підтримувати усталений паритет в майбутньому.

У випадку "програшного варіанту" два види цінності також збалансовані, але обидві сторони не отримують достатньої цінності від співпраці. Компанії варто продумати можливі програми з переведення даної групи клієнтів у більш прибутковий сегмент або відмовитися від співпраці.

"Уразливі покупці" - це клієнти, від яких компанія отримує високі доходи, але при цьому вони не отримують належної цінності від послуг компанії. Очевидно, що ця ситуація чревата відходом цінних клієнтів, тому компанії слід збільшити інвестиції в цю групу клієнтів та розробити пропозиції, що підвищують цінність.

Якщо у випадку "вразливих покупців" компанія деяким чином експлуатувала своїх клієнтів, отримуючи від них додаткову цінність, то "безбілетники" - дзеркальна протилежність. "Безбілетників" - це ті клієнти, які, отримують відносно вищу цінність за рахунок співпраці з компанією. Якщо неможливо перевести даних клієнтів в іншу категорію, то компанія повинна знизити рівень сервісу або підвищити ціни для них. Наприклад, банк може запропонувати своїм клієнтам-чи "безбілетників" перевести свої операції в систему Інтернет-банкінгу. Це дозволить скоротити витрати на паперовий документообіг, заробітну плату обслуговуючого персоналу. При цьому при супроводі цієї послуги онлайн-консультаціями або консультування по телефону рівень сервісу для клієнтів не зменшиться.

Для того щоб приймати обґрунтовані рішення по роботі з клієнтами, компанія повинна на регулярній основі збирати інформацію про своїх клієнтів, мати історію співпраці кожного клієнта з компанією.

Клієнтська база - це дані про покупців, їх характеристики, споживчу поведінку і минулих покупках, зібрані й організовані таким чином, щоб їх можна було швидко витягти для отримання необхідної інформації. Крім даних про існуючих клієнтів, клієнтська база містить відомості про потенційних клієнтів.

Інформацію про клієнта, яка заноситься в базу, можна розділити на дві групи:

- 1) загальна інформація, яка є стандартною і міститься в клієнтській базі більшості компаній;
- 2) спеціальна інформація, яка залежить від особливостей конкретної компанії.

До загальної інформації належать реквізити компанії: назва, координати, керівник, контактні особи, банківські реквізити. Тут же консолідуються дані про покупки (договору і рахунку).

До спеціальної інформації відносяться ознаки сегментації або інші характеристики клієнта, які роблять можливим аналіз і планування роботи з клієнтом.

Інформація про кінцевого споживача включає чотири блоки:

- 1) загальні відомості про клієнта;
- 2) ціннісні відомості про клієнта;
- 3) історію взаємин;
- 4) післяпродажну взаємодію.

Загальні відомості про клієнта містять прізвище, ім'я та по батькові клієнта, його поштову та електронну адреси, контактний телефон, дату народження, інформацію про рід діяльності і професії. Також в окреме поле заносяться прізвище, ім'я та по батькові посередника. При необхідності можна завантажити більш детальну інформацію про нього, в тому числі статус, максимальну знижку, кількість замовлень, оформлених через даного посередника.

Ціннісні відомості формуються за допомогою анкетування клієнтів, інтерв'ю під час продажу. Вони включають дані про те, в якому складі клієнти прийшли вибирати меблі (чоловік або жінка окремо, сімейна пара, сімейна пара з дитиною, батько з дитиною, друзі). Для планування подальших пропозицій клієнту вказується вік і стадія життєвого циклу сім'ї (молода сім'я, доросла сім'я, зріла сім'я, "порожнє гніздо"). Крім того, наголошується особа, яка приймає остаточне рішення про покупку (чоловік, дружина, дитина, інші). До параметрів вибору меблів відносяться: можливість індивідуальної комплектації під розміри кімнат, функціональність, надійність, екологічність, дизайн меблів, зовнішній вигляд, професійна допомога консультанта, безкоштовна доставка і збірка, "меблі повинна подобатися друзям і знайомим", ціна, відповідність меблів модним тенденціям. У картці клієнта відзначається важливість кожного з цих параметрів для покупців. В інформації про клієнта вказуються причина покупки (заміна старої, розширення житлоплощі і т.д.), ставлення до ціни, оцінка дизайну меблів, між якими марками покупець робив вибір, джерела одержання інформації про меблі і про даної компанії.

Дані історії взаємин служать не тільки для планування поточних і майбутніх контактів, аналізу роботи менеджерів з продажу, вони дають можливість відновити історію переговорів з клієнтами, що дуже часто допомагає при виникненні спірних ситуацій.

Для маркетингу велике значення має блок інформації про післяпродажне обслуговування. Це дані про рекламачії, рівні задоволеності клієнтів, лояльності покупців, у тому числі наміри скоїти нову покупку.

Грамотно побудована клієнтська база може стати хорошим інструментом управління в компанії. Дуже важливо на етапі її створення визначити формат клієнтської бази. Необхідно також постійно поповнювати і актуалізувати наявні дані про клієнтів.

2.3 Концепція довічної цінності клієнта. Стимулювання постійних клієнтів

Клієнти - це головне джерело доходів компанії. Вони представляють як сьогодишню цінність, так і цінність у вигляді джерела потоку грошових коштів у майбутньому. Компанії прагнуть сформувати довгострокові відносини з клієнтом, сподіваючись на збільшення чистого грошового потоку протягом всього періоду співпраці з клієнтом.

Довічна цінність клієнта (CLV, customerlifetimevalue) являє собою дисконтовану величину грошових потоків, створених за час співпраці з клієнтом. CLV - це широко застосовуваний, використовуваний у фінансовому менеджменті показник чистої приведеної вартості (NPV, netpresentvalue). На відміну від NPV в даному випадку поточна вартість майбутніх грошових потоків відноситься на взаємини з клієнтом. CLV розраховується, як правило, на рівні індивідуального клієнта або сегменту споживачів. Це дозволяє виділити відмінності між клієнтами і дізнатися, хто з них більш-менш прибутковий, а не тільки знайти загальну прибутковість компанії в цілому. Крім того, на відміну від NPV CLV допускає, що протягом життя клієнт може піти до конкурентів (рівень утримання).

Визначення підказує наступну формулу для кількісного знаходження значення CLV:

$$CLV = \sum_{t=0}^T \frac{(p_t - c_t)r_t}{(1+i)^t} - AC,$$

де p_t - ціна, заплачена споживачем в момент часу t ; c_t - прямі витрати обслуговування клієнта в момент часу t ; i - коефіцієнт дисконтування; r_t - ймовірність здійснення споживачем повторних закупівель або рівень утримання; AC - витрати на залучення споживача; T - горизонт оцінки CLV.

Гупта і Леман [1] показали, що застосування очікуваного терміну життя споживача зазвичай завищує CLV, іноді досить істотно. Вони також показують, що якщо маржа $m = (p - c)$ і рівень збереження клієнтів залишаються незмінними, а для розрахунків використовується необмежений часовий горизонт, CLV можна спростити і представити в наступному вигляді:

$$CLV = m \times \left(\frac{r}{1+i-r} \right),$$

де m - прибуток від клієнта за даний період часу; r - коефіцієнт утримання клієнтів; i - ставка дисконтування.

Довічна цінність клієнта залежить від трьох чинників:

- 1) рівня утримання;
- 2) тимчасової вартості грошей;
- 3) прибутковості клієнта з урахуванням витрат на залучення і зміна її протягом всього періоду співпраці.

Перші два параметри відображені в множнику $r/1+i-r$, який називається **коефіцієнтом прибутку** від клієнта. З формули видно, що чим вище коефіцієнт утримання, тим вище коефіцієнт прибутку. Ставка дисконтування - це вартість капіталу компанії, яка відображає міру ризику і середню норму прибутковості капіталу. Чим вища ставка дисконтування, тим нижче коефіцієнт прибутку.

Коефіцієнт прибутку, як правило, знаходиться в діапазоні від 1 до 4,5. Підвищення рівня утримання на 30% збільшує прибуток в 3,2-4,5 рази.

Третій параметр, що впливає на CLV, - прибутковість клієнта з урахуванням витрат на залучення і зміна її протягом усього періоду співробітництва (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Життєвий цикл клієнта і завдання маркетингу

Збільшення сукупної прибутковості клієнта забезпечується трьома групами заходів:

- 1) більш ефективним залученням, тобто зниженням тривалості залучення і величини витрат на залучення;
- 2) збільшенням прибутковості клієнта (крос-продажі, частота покупок і розмір покупки);
- 3) збільшенням тривалості взаємин з клієнтом.

Головна цінність концепції CLV полягає в тому, що вона дозволяє змістити фокус аналізу з поточних результатів до оцінки довгострокового добробуту за рахунок доходів, одержуваних від клієнтів. На відміну від показника поточної прибутковості клієнтів, який оцінює результати минулого взаємодії з клієнтом, CLV націлений на майбутнє. Даний показник має прогностичний характер і спрямований на обґрунтування управлінських рішень. По суті, CLV - чиста приведена вартість всіх майбутніх грошових потоків клієнта. Один із шляхів оцінити майбутню прибутковість і вартість компанії - це оцінити її клієнтів.

Для розрахунку CLV вимагається база даних з інформацією про всіх клієнтів і угодах. Якщо у компанії немає прямого контакту з клієнтами і вона

працює через незалежних посередників, то отримати достовірну інформацію і спрогнозувати поведінку клієнта стає набагато складніше.

Модель CLV не враховує конкурентне оточення. Використовуючи інформацію про **власних**: клієнтах, далеко не всі компанії мають доступ до інформації про дії конкурентів у відношенні їх клієнтів. Без цієї інформації практично неможливо оцінити вплив маркетингових акцій на CLV.

В цілому, найбільш широко концепція CLV використовується в прямому маркетингу, у сфері послуг, страховими компаніями, банками (особливо для таких продуктів, як кредитні та дебетові банківські картки), а також в ситуаціях повторюваних покупок - заправні станції, ресторани швидкого харчування, супермаркети і роздрібні.

Стимулювання постійних клієнтів - одна з найпоширеніших маркетингових стратегій. Стимулювання, як правило, будується за накопичувальним принципом. Одиниці винагороди можуть бути милі, бонуси, бали. У міру їх накопичення покупець отримує певну знижку або подарунок. Чим більше і довше клієнт купує, тим кращий подарунок він може отримати. Саме за принципом "скарбнички" організовані перші програми лояльності практично у всіх авіакомпаній. В якості призу надаються безкоштовні польоти, тобто власна послуга. Як правило, для визначення вартості умовної одиниці винагороди спочатку визначається розмір коштів, які будуть повернуті. У світовій практиці склалася традиція, що розмір повернутих коштів не перевищує 3%.

Програми лояльності можуть включати також додатковий сервіс, подарунки, запрошення на спеціальні заходи, що проводяться компанією, членство в клубі, володіння акціями компанії.

Створення емоційної прихильності - бренд-спільноти. Сучасні соціальні медіа дозволяють постійно перебувати в контакті з споживачами і є важливим інструментом формування емоційної і поведінкової лояльності до бренду. Вони використовують різні інструменти взаємодії зі споживачем. На рисунку 2.7 наведені найпопулярніші бренд-спільноти за даними рейтингу компанії та драйвери високою лояльності споживачів.

Бренд, отрасль	Facebook, количество членов	Twitter, количество последователей	YouTube, количество просмотров	Отличительная характеристика присутствия, причина популярности
Starbucks Сеть ресторанов	19 582 524 	1 266 888	6 045 825	Самый отзывчивый бренд. Собирают пожелания посетителей и переделывают свои кофейни постоянно с учетом всех мнений
Coca-Cola Сеть ресторанов	22 353 316 	201 651	15 809 518	Дает возможность участникам самим генерировать бренд-контент, комментируя, загружая фотографии, обмениваясь идеями
Red Bull Пищевые продукты и напитки	15 135 804 	187 902	119 753 988	Redbull делает ставку на спонсирование необычных спортивных состязаний. Приложение Red Bull WebTV с постоянно обновляемыми видео про спорт в духе бренда Red Bull
Oreo Пищевые продукты и напитки	16 632 856 	6387	1 532 314	Рецепты, игры, видео, фотографии фанатов, включая интервью со спортсменами, рекламные ролики и закулисные кадры
Skittles Пищевые продукты и напитки	15 037 948 	8726	1 719 111	Skittles отказалась от ведения промо-сайта и переместила всю информацию о бренде в социальные сети. На основном сайте можно найти подборку видео и картинок, не имеющих прямого отношения к бренду, но создающих определенную атмосферу некоего безумия. Проводится также благотворительная кампания по поддержке студентов
Бренд, отрасль	Facebook, количество членов	Twitter, количество последователей	YouTube, количество просмотров	Отличительная характеристика присутствия, причина популярности
Victoria's Secret Индустрия модной одежды	11 449 515 	59 774	21 454 589	Интереснейшие приложения, например веб-камера с бэкстейджа показа новой коллекции Victoria's Secret
PlayStation Технологии	8 624 685 	647 264	39 327 284	Сотни бесплатных игр, видео, шоу, сетевые игры, турниры, возможность создания собственных эпизодов
Monster Energy Пищевые продукты и напитки	8 392 731 	28 112	7 680 750	Не используют классические медиа. Monster Army — бренд-сообщество на базе технологий Web 2.0, контент связан с активным стилем жизни, экстремальными видами спорта
Victoria's Secret Pink Индустрия модной одежды	7 949 579 	30,911		Специальная линия для подростков и молодежи. Интерактивные коммуникации, консультации по выбору стиля и созданию собственного имиджа, стимулирующие программы, школьные голосования

Рис. 2.7 Найбільш популярні бренд-спільноти в соціальних мережах

Соціальні мережі стрімко розвиваються. Вони стають основним каналом, через який компанія взаємодіє зі споживачем, а споживач не тільки отримує інформацію про бренд, а й бере активну участь у житті спільноти. Основним фактором успіху клієнтського маркетингу в соціальних мережах стає кількість прихильників бізнесу, які є постійними клієнтами і самі поширюють інформацію про компанії, стаючи її добровільними промоутерами.

2.4 Формування клієнтського капіталу

Клієнтську базу слід розглядати як нематеріальний актив, який повинен підлягати щодо точної оцінці для грамотного управління ім. Збільшуючи

цінність даного активу, компанія може домогтися максимізації її вартості та конкурентоспроможності. Розглядаючи своїх клієнтів як актив, компанії можуть отримувати більший прибуток від більш ефективного управління взаєминами з ними через спеціальні маркетингові дії.

У 1990-і рр. концепцію капіталу бренду, який був основою продуктового маркетингу, потіснила концепція клієнтського капіталу. Так, Rust і Lemon говорять про те, що, на їхню думку, зараз відбувається перехід від мислення в стилі управління по продукту до управління по клієнтах, і відповідно цим змінам компанії повинні змінювати свої стратегії і навіть змінювати організаційну структуру. Іншими словами, стратегічні можливості повинні розглядатися з точки зору можливості компанії поліпшити драйвери клієнтського капіталу.

Клієнтський капітал (Customerequity) - це здатність клієнтської бази генерувати вартість у довгостроковому періоді, тобто забезпечити стійкість, тривалість, сталість і високі обсяги грошових потоків.

Сучасні дослідження в області клієнтського капіталу базуються на ряді суміжних концепцій: директ-маркетингу, маркетингу послуг, маркетингу взаємодії та концепції капіталу бренду. Хоча маркетинг взаємодії став надзвичайно популярним в 1990-і рр., Насправді він давно використовувався маркетингологами в області директ-маркетингу, які робили перші спроби працювати з кожним споживачем індивідуально. У таблиці 2.1 представлена порівняльна характеристика концепцій капіталу бренду і клієнтського капіталу.

Таблиця 2.1. Відмінності між концепціями клієнтського капіталу і капіталу бренду

Показник	Капітал бренду	Клієнтський капітал
Одиниця аналізу	Продукт	Споживач
Рівень аналізу	Відношення: "переконання" споживача	Поведінковий: спостережувані трансакції
Методології	Переважно евристичні	Детерміністичні. Чи не параметричні. Статистичні моделі
Метрики (консенсус про залежність між драйверами і метриками)	Низький	Високий
Метрики (можливість фінансової)	Низька	Висока

інтерпретації)		
Складові	Поінформованість про бренд. Асоціації з брендом. Прихильність до бренду. Досвід використання бренду	Залучення. Утримання. Перехресні продажі
Маркетингові драйвери	Реклама та інші комунікації. Просування.	Задоволеність споживача. Програми лояльності. Продуктові пропозиції. Канали і тактики залучення клієнтів. Маркетинг "з вуст у вуста"
Відносини фірма-споживач	Анонімні споживачі	Відомі споживачі. Висока таргетований
Застосування в галузях	Люксові товари. Автомобілі	Фінансові послуги. Страховання. B2B

У кількісному вираженні клієнтський капітал (СЄ) - це сума всіх дисконтованих грошових потоків, отриманих від поточних і потенційних клієнтів фірми за вирахуванням витрат на залучення:

$$CE = \sum CLV_{ex} - \sum CLV_{pot} - AC,$$

де CLV_{ex} - довічна цінність існуючих клієнтів; CLV_{pot} - довічна цінність потенційних клієнтів; AC - витрати на залучення.

Клієнтський капітал можна розрахувати двома методами: методом середньої вартості клієнта і методом індивідуальної вартості клієнта.

У першому випадку розрахунок спирається на дані про цінність всієї клієнтської бази в цілому і обчисленні середньої цінності одного клієнта. Значення вартості кожного клієнта неможливо визначити при застосуванні даного підходу. Даний метод використовується для агрегованих розрахунків, при визначенні величини клієнтського капіталу фірми і її вартості. Він корисний для аналізу клієнтського капіталу в інвестиційних цілях. Також він дозволяє оцінити результативність маркетингової діяльності компанії.

При використанні другого методу розраховується цінність кожного клієнта фірми. Клієнтський капітал визначається шляхом додавання вартостей клієнтів фірми. Цей підхід визначення цінності клієнтського капіталу називається **методом індивідуальної вартості клієнта**. Він корисний при аналізі внеску кожного клієнта в загальну величину клієнтського капіталу, при

розробці стратегічних програм і тактичних заходів щодо взаємодії з кожним клієнтом в залежності від його вкладу.

2.5 Економічні аспекти управління клієнтськими активами компанії

Опишемо завдання управління клієнтськими активами компанії з економічної точки зору, з позиції потенційної прибутковості клієнтської бази. Розробляючи пропозиції цінності **для** клієнта, компанія визначає, які параметри цінності задовольняють клієнта, а які ні. При цьому, якщо компанія пропонує відносно вищу цінність (або меншу ціну), скорочується прибуток і дохід власників. Якщо компанія витягує більш високий дохід на користь власників, це загрожує відходом клієнтів. Отже, з економічної точки зору необхідно знайти оптимальне співвідношення цінності для клієнта і цінності від клієнта. Постановка питання полягає в наступному: "Як максимізувати клієнтські активи компанії, найбільш повно використовуючи потенціал взаємовідносин з клієнтами?" Іншими словами, максимізація клієнтських активів - це знаходження компромісу між присвоєнням цінності клієнтом і присвоєнням цінності компанією. Модель маркетингу, заснованого на клієнтських активах, представлена на рис. 2.8.



Рис. 2.8. Модель маркетингу, заснованого на управлінні клієнтськими активами

Модель описує процес розподілу цих видів цінності на двох рівнях:

- 1) агрегованому - рівні власників компанії;
- 2) індивідуальному - рівні клієнтів або окремого клієнта.

Розглянемо кожен з елементів цієї моделі більш докладно.

Оцінка клієнтської бази. Оцінка клієнтської бази з економічної точки зору дає можливість власникам бізнесу оцінити ефективність і результативність маркетингу в компанії. Ця оцінка все більше знаходить застосування в компаніях, поступово перетворюючись на стандартну практику маркетингу. Для визначення цінності клієнтської бази необхідно використовувати в рівній мірі як абсолютні, так і відносні показники. Відносні показники дозволяють оцінити сукупну цінність усіх клієнтів компанії в порівнянні з минулим періодом або в порівнянні з прогнозними показниками. Абсолютна оцінка - це

набір спеціальних метрик або інтегрований показник, що характеризує "сукупне здоров'я" клієнтської бази, наприклад величину клієнтського капіталу. Агрегована оцінка доповнюється трьома рівнями оцінки клієнтських активів на індивідуальному рівні.

Оцінка залучення, утримання і випадків втрати клієнтів з компанії. На рівні кожного окремого клієнта фокус оцінки робиться на економічних аспектах співпраці клієнта і компанії. Потрібно зіставити ресурси, витрачені на клієнта, і результати взаємодії з ним. Для прогнозу необхідно оцінити, хто з клієнтів найбільш ймовірно залишиться з компанією, а хто відмовиться від співпраці з нею. У зв'язку з цим ряд практичних питань, пов'язаних з концепцією CLV на індивідуальному рівні, досі залишаються невирішеними. Оскільки цінність від клієнта безпосередньо пов'язана з його життєвим циклом, компанії необхідно розробити процедури аналізу, які описують поведінку клієнта на всіх стадіях його співпраці з компанією: пробних покупках, зростанні, найвищої активності покупок і етапі догляду. Далі необхідно визначити фактори, які впливають на тривалість взаємодії клієнта з компанією. Спираючись на дані аналізу, слід визначити майбутню поведінку клієнта. Незважаючи на те що ці оцінки можуть виявитися помилковими, у міру накопичення даних, більш тісної взаємодії з клієнтом прогнози його поведінки будуть ставати все більш точними.

Вибір програм маркетингового впливу, які найкращим чином підходять до даного клієнта. Результатом попереднього етапу є оцінка (рейтинг) клієнта. Раніше вже говорилося про те, що слід утримувати та стимулювати тих клієнтів, які найбільш привабливі для компанії. Іноді складно пропонувати стимулюючі програми одним клієнтам, оскільки залишилися можуть порахувати, що компанія ставиться до них зневажливо. Важливо, щоб рішення про розподіл ресурсів було націлене на майбутнє, тобто враховувало потенціал взаємодії з клієнтом. Клієнти - "дійні корови" не повинні бути пріоритетними для стимулювання, оскільки їх потенціал вичерпаний. Це ж відноситься і до необхідності залучення клієнтів з високим потенціалом. Враховувати оптимальний розподіл цінності між клієнтом і компанією необхідно при розробці кожного з традиційних інструментів комплексу маркетингу (4P).

Вивчення специфічних характеристик кожного клієнта. Цей етап управління активами на рівні індивідуального клієнта полягає у вимірюванні результатів по клієнту в термінах особливостей його споживчої поведінки і ставлення до співпраці з компанією.

Оцінка агрегованих результатів є заключним етапом. Визначення ефективності використання маркетингового бюджету та інвестицій по прибутковості клієнтської бази є частиною клієнтоорієнтованої філософії компанії.

2.6 Взаємодія зі споживачем, маркетинг спільної творчості

Маркетинг спільної творчості (cocreativemarketing) - одна з нових тенденцій в маркетингу і інноваційному менеджменті. Його можна визначити як взаємодія фірми і клієнтів, в ході якого відбувається консолідація ресурсів учасників для спільного створення додаткової цінності. Клієнтом в даному випадку в широкому сенсі можна вважати не тільки безпосередніх користувачів, але і групи, спільноти, суспільство в цілому. Ринок компанії представляється як форум, на якому відбувається обмін і консолідація думок, ідей, знань, розробка та дизайн продукту і т.д.

Технології маркетингу спільної творчості істотно відрізняються від традиційного маркетингу, побудованого на кшталт "активна компанія" - "пасивний споживач". Співтворчість полягає в тому, що клієнт стає активною стороною, він вносить пропозиції щодо характеристик товару, в деяких випадках самостійно висуває умови угоди, що стосуються споживчих властивостей товару (наприклад, комплектації автомобіля) і навіть його ціни.

Принципи маркетингу спільної творчості

Фахівці консалтингової компанії FronteerStrategy вважають, що для успіху проекту необхідно дотримуватися наступних принципів (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Маркетинг спільної творчості - ключові фактори успіху

Залучати і стимулювати учасників. Необхідно спонукати людей приєднатися до проекту, відкрити і пояснити його зміст. Споживачі зацікавляться вашою пропозицією, якщо воно їм цікаво або з якоїсь причини турбує їх. Необхідно зробити три речі:

- 1) розповісти і показати зміст проекту;
- 2) пояснити, чому необхідна допомога і участь споживачів;
- 3) показати, які результати будуть отримані.

Приклад. Залучення клієнтів до співтворчості.

Відбирати ідеї та учасників. Компанії серед безлічі ідей і пропозицій необхідно відбирати найкращі. Тут можна використовувати традиційні процедури відсіву ідей і проектів, які традиційно застосовуються при розробці нових продуктів і описані у всіх підручниках. Не слід також нехтувати рейтингами і онлайн голосуваннями. Серед учасників також необхідно вибрати найкращих. Тут вимоги можуть бути різноманітними: минулий досвід, компетентність, креативність, комунікаційні здібності. Компанії дуже часто заздалегідь чітко оголошують вимоги до учасників і їх розробкам. Якщо формується команда, то члени її, щоб доповнювати один одного, можуть

включати представників різних регіонів, віків, сфер діяльності та ін. У деяких випадках за рішенням винахідницьких проблем компанії звертаються в професійні спільноти.

Створювати творчу атмосферу. Маркетинг співтворчості успішно працює, коли "зі" стає іменником. Залучати людей - це одне, але необхідно об'єднати їх зусилля з максимальною користю. Синхронність учасників - те, що потрібно для реалізації проекту, вважають консультанти компанії FronteerStrategy. Завдання ініціатора полягає в тому, щоб розблокувати потенціал учасників. Подолання розриву між ініціатором і учасниками є основою взаємодії.

Ділитися результатами. Дуже важливо розповісти про результати проекту його учасникам. Але важливіше зробити це правильно. Результати проекту для його учасників можуть бути дуже різноманітними. Можуть бути запуснені у виробництво нові продукти, відкриті нові підприємства, вирішені соціальні проблеми. Але в них повинна бути показана вигода для учасників: грошова, матеріальна, авторські права. Така винагорода, як визнання, популярність для багатьох може бути більш значуще, ніж матеріальні призи. У кожному разі, ініціативи учасників не повинні бути забуті, вони повинні бути відзначені публічно.

Продовжувати розробки. Маркетинг співтворчості-це довгострокова діяльність, яку необхідно зробити частиною більш загального інноваційного процесу в компанії. У більшості випадків результатом маркетингу співтворчості є нові розробки, які необхідно впровадити у виробництво і довести до етапу комерційної реалізації. Крім того, діяльність по залученню споживачів до участі в спільній творчості - це не одноразовий проект. Можуть змінюватися конкретні форми, продукти, склад учасників, але сама діяльність повинна здійснюватися на постійній основі. Оскільки незмінними залишаються дві головні передумови: неможливість компанії повністю стати на місце споживача і прагнення споживачів до діяльнісної самореалізації.