

В контексте сказанного нельзя считать оправданным уточнение показателей бюджета Республики Беларусь на 2008 г. с целью его сбалансирования. Утвержденный размер дефицита бюджета 2,8 трлн р. (1,8 % к ВВП) не превышает безопасный предел и не представляет угрозы для экономической безопасности государства.

На финансирование бюджетного дефицита может быть использовано превышение доходов над расходами по результатам исполнения 2008 г. По предварительной оценке, профицит бюджета в прошедшем году составил 1,8 трлн р. Кроме того, дефицит может покрываться доходами от реализации ценных бумаг, кредитами Национального банка Республики Беларусь.

Ключевой проблемой является поддержка населения в условиях глобального кризиса. В качестве первоочередных мер можно рассматривать:

- принятие широкого спектра программ по переобучению и адаптации населения, потерявшего работу, поддержка молодежи (гарантия сохранения рабочих мест, льготы по кредитам и выплата процентов по ним, поддержка молодых семей);
- увеличение инвестиций во все сегменты образовательной системы страны;
- недопущение значительного сокращения рабочих мест (вне зависимости от формы собственности субъекта хозяйствования);
- недопущение снижения реальной заработной платы работников бюджетной сферы и денежного содержания пенсионеров.

Важно также определить эффективные меры по совершенствованию государственного управления экономикой в новых условиях. Среди них в первую очередь необходимо выделить:

- отказ от директивного установления целевых показателей, прежде всего, объемов производства;
- проведение курса на де бюрократизацию, сокращение расходов на госаппарат, оптимизацию его функций, структуры и численности с учетом кризисных явлений в экономике.

Предложенная система мер не претендует на абсолютную истину и на полный охват необходимого инструментария, но, исходя из опыта предыдущих мировых и крупных региональных экономических кризисов, сложившейся в стране ситуации, специфики национальной экономической модели, является вполне логичной. Это минимально необходимый набор шагов для стабилизации национальной экономики и формирования предпосылок выхода из кризиса, развития в будущем экономики высокими темпами на основе ее модернизации и оздоровления.

И.Л. Акулч,

доктор экономических наук, профессор;

О.М. Маклакова, А.И. Субботенко

КОНЦЕПЦИЯ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА КЛИЕНТА В МАРКЕТИНГЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

В условиях постоянно усиливающейся глобализации экономики и насыщения рынка достаточно однотипными товарами предприятиям становится все труднее приобретать новых клиентов. В то же время многие предприятия уверены, что с течением времени их отдельные клиенты могут быть потеряны. Для того чтобы уменьшить потерю клиентов, предприятия вынуждены тра-

тить значительные средства на сохранение и укрепление существующих взаимоотношений с ними. Для осуществления этого на должном уровне следует исследовать жизненный цикл клиента, выявить слабые и сильные стороны в существующих деловых отношениях и разработать обоснованные маркетинговые решения, направленные на обеспечение более высокого уровня прибыльности каждого из клиентов.

Аналогично тому, как рассматривается жизненный цикл клиента товара в классическом маркетинге, можно описать процессы, протекающие в отношениях предприятия и клиента в маркетинге взаимоотношений. Такие процессы имеют характерные этапы, присущие становлению, развитию и спаду во взаимоотношениях предприятия и клиента, и порождают различные виды так называемых жизненных циклов клиента (ЖЦК).

Жизненный цикл клиента определяется как поэтапный временной интервал деловых взаимоотношений, для каждого из которых характерно наличие определенных закономерностей.

В общем виде жизненный цикл клиента описывается кривой, показанной на рисунке. Как видно из этого рисунка, ЖЦК характеризует существующую зависимость ценности клиента (интенсивности взаимоотношений между предприятием и клиентом) от времени, в течение которого сложились и существовали взаимоотношения предприятия и клиента. Безусловно, такая общая зависимость не может быть единой для всех предприятий и их клиентов. В каждом конкретном случае ЖЦК должен быть адаптирован с учетом сложившихся взаимоотношений предприятия с различными клиентами. Одновременно следует выделить отдельные этапы ЖЦК.



Целью рассмотрения конкретного ЖЦК и его отдельных этапов является дифференцированное изучение взаимоотношений продавца с клиентом с точки зрения ценности последнего в определенные промежутки времени. При этом наибольший интерес представляют те взаимоотношения, которые с точки зрения ценности клиента предполагают в будущем наибольший успех предприятия и которые с течением времени представляются наиболее долгосрочными.

Что касается отдельных этапов, то обычно рассматривают пять: становление, рост, зрелость, перерождение, растворение. Наряду с этими отдельные авторы выделяют дополнительно этапы подготовки, воздержания и возрождения. В принципе указанные

три последних этапа лучше не рассматривать, поскольку их выделение не совсем согласуется с классической теорией маркетинга. Поэтому впредь будем исходить из того, что ЖЦК включает пять этапов. Рассматриваемый подход более приемлем и потому, что указанные пять этапов (становление, рост, зрелость, перерождение и расторжение) относятся к существующим клиентам, в то время как этап подготовки относится лишь к потенциальным клиентам, а этапы воздержания и возрождения относятся к бывшим клиентам.

Одновременно с рассмотрением указанных этапов ЖЦК многие исследователи выделяют отдельные фазы взаимоотношений предприятия с клиентом. Обычно выделяют три основные фазы: привлечение клиента, его удержание и повторное завоевание. Указанные фазы относятся к потенциальным, существующим и бывшим клиентам соответственно.

В период протекания фазы привлечения клиента происходит инициирование отношений между предприятием и клиентом. Началом данной фазы является установление первого контакта предприятия (продавца) с потенциальным клиентом. Между ними еще отсутствуют интеракции. Первоначально предприятие стремится лишь обратить внимание клиента на привлекательность предлагаемых им товаров. Исходящую от продавца информацию клиент вполне согласен воспринять, однако у него не сформировалась потребность в конкретном товаре. Клиент только ищет информацию об интересующем его товаре, но не сделал окончательный вывод о приемлемости предлагаемых товаров и не сформировал должный уровень доверия к продавцу. Вместе с тем предприятие стремится склонить потенциального клиента к выстраиванию с ним соответствующих взаимоотношений. С этой целью он проводит рекламу, использует стимулирование продаж, реализует пропаганду, а также осуществляет коммуникации в прямом маркетинге. Продавец, таким образом, несет определенные затраты на выстраивание взаимоотношений с каждым конкретным клиентом, направляя все свои усилия на привлечение последнего к совершению конкретных сделок. Взаимоотношения продавца и клиента постепенно налаживаются, уровень их действенности постоянно повышается.

С момента совершения первой сделки наступает *этап становления ЖЦК*. На этом этапе еще очень велика вероятность разрыва взаимоотношений. Уже сложившиеся непродолжительные деловые связи подвергаются первому испытанию и зависят, прежде всего, от тех впечатлений, которые сложились у клиента от совершенных им сделок с продавцом. В случае высокой степени удовлетворенности клиент будет совершать повторные сделки с предприятием. Такая тенденция будет продолжаться до тех пор, пока клиент ощущает конкурентные преимущества продавца по сравнению с другими обладателями данного товара или услуги. По этой причине предприятию следует стремиться повысить интенсивность контактов с клиентом, чтобы убедить его в привлекательности складывающихся взаимоотношений и тем самым исключить неуверенность в правильности выбора продавца. Одновременно предприятие может собирать дополнительную информацию о клиенте, которую впоследствии можно будет использовать при представлении ему конкретных предложений.

С экономической точки зрения такой процесс привлечения клиентов сопряжен со значительными стартовыми издержками, которые достаточно длительный период могут существенно уменьшать доход продавца, получаемый им благодаря сложившимся взаимоотношениям с клиентом.

После того как привлечение клиента завершено, предприятию необходимо направить все свои усилия на его удержание. Для этого следует прежде всего сохранить (ретенция) и/или развивать и углублять (проникновение) взаимоотношения с клиентами, находящимися на этапах роста и зрелости их жизненного цикла. Принимаемые и осуществляемые на этих этапах управленческие решения должны привести к совершению

клиентами повторных покупок и исключить возможности установления взаимоотношений клиентов с конкурентами.

На *этапе роста ЖЦК* предприятие обеспечивает максимально возможную интенсивность контактов с клиентом с целью удержания последнего. В результате такие контакты продавца и клиента становятся достаточно стабильными, их интенсивность приближается к некоторой постоянной величине. Клиента вполне устраивают предлагаемые ему товары и он считает, что продавец имеет высокую профессиональную компетентность в сфере производства и продажи предлагаемой продукции. Клиент закупает у продавца большую часть необходимых ему товаров.

На основе накопленного опыта на этапе зрелости ЖЦК формируется атмосфера полного доверия между продавцом и клиентом. Это приводит к автоматизации деловых процессов и тем самым к сокращению издержек, возникающих в процессе совершаемых сделок. Одновременно как продавец, так и клиент готовы нести определенные риски, обусловленные существующими проблемами в их деятельности и способные иметь негативные последствия для каждой из сторон.

Инвестиционная активность клиента достигает своего максимального значения. Он практически не ищет альтернативы замены продавца, а большую часть своего времени, приходящегося на принятие решений по приобретению необходимой для клиента продукции, тратит на выбор товаров из предложения продавца. В процессе потребления продукции клиент оценивает ее качество и, как правило, прощает отдельные несущественные недоработки продавца.

Качество взаимоотношений продавца и клиента на *этапе зрелости ЖЦК* достигает своего максимального значения. Клиент все больше привязывается к товаропроизводителю и рекомендует его товары другим участникам соответствующего рынка. Несмотря на все сказанное, продавец не может не уделять должного внимания поддержанию и развитию взаимоотношений. Более того, он должен постоянно предпринимать адекватные складывающимся отношениям превентивные меры с тем, чтобы по возможности уменьшить уязвимость деловых отношений. Последнее может быть достигнуто, например, с помощью заключения соответствующих долгосрочных договоров, осуществления совместных инновационных проектов, углубления личных контактов и др.

Достигнув своего максимального значения, интенсивность взаимоотношений продавца и клиента на этапе зрелости ЖЦК начинает постепенно снижаться. Соответственно уменьшается и разница между планируемой выручкой и переменными издержками, обусловленными существующими взаимоотношениями с клиентом, которая на данном этапе принимает свое максимальное значение.

Как бы долго не продолжался этап зрелости ЖЦК, наступает время, когда происходит перерождение взаимоотношений продавца и клиента. На *этапе перерождения* уровень взаимоотношений предприятия и клиента продолжает снижаться. Существовавшее ранее доверие клиента к продавцу сменяется недоверием. Конечно, предприятие может противостоять такому положению. Для этого оно может прежде всего сконцентрироваться на эффективной работе с пожеланиями и замечаниями данного клиента, осуществлять различные меры по его убеждению и стимулированию.

Учитывая снижение доверия к предприятию, клиент может инициировать разрыв отношений с ним, если ранее подобное не сделал продавец. В результате таких действий наступает *этап расторжения ЖЦК*. На данном этапе ЖЦК уровень качества взаимоотношений является минимальным. Если клиент уже длительное время отказывается от сотрудничества с предприятием, то в зависимости от его ценности следует рассмотреть возможность повторного налаживания взаимоотношений с ним. Это, естественно, целесообразно только в том случае, когда ценность клиента является достаточно высокой.

Таким образом, уже на этапе расторжения ЖЦК можно рассматривать возможности повторного завоевания клиента. Эта фаза включает этапы воздержания и возрождения.

Во время протекания фазы повторного завоевания клиента предприятие уже располагает достаточно полной информацией о клиенте, чего оно не имело, когда занималось привлечением клиента во время первой фазы его жизненного цикла (см. рисунок). Наличие такой информации позволяет предприятию учитывать существующие запросы и потребности клиента и на этой основе делать наиболее приемлемые для него предложения. Одновременно предприятие может устранить ранее существовавшие во взаимоотношениях с клиентом недостатки, наличие которых и явилось причиной прекращения их совместной деятельности. Следует подчеркнуть, что именно идентификация и устранение причин, вызвавших недоверие клиента к предприятию, является главным условием повторного завоевания клиента. Только на этой основе можно говорить о восстановлении взаимоотношений и разработке мероприятий, реализация которых позволит избежать потери клиента в будущем.

Из изложенного выше следует, что степень интенсивности взаимоотношений предприятия и клиента меняется в зависимости от того, на каком этапе жизненного цикла эти взаимоотношения находятся. На интенсивность взаимоотношений предприятия с клиентом оказывает влияние целый ряд факторов, которые обычно объединяют в три группы: психологические, поведенческие, экономические.

В первую группу факторов, оказывающих влияние на интенсивность взаимоотношений предприятия и клиента, обычно включают психологические факторы. К таким факторам, в частности, относятся степень привлекательности (ценность) взаимоотношений для клиента, доверие клиента к предприятию, приверженность клиента к продавцу.

Во вторую группу факторов, влияющих на интенсивность взаимоотношений предприятия и клиента, включаются поведенческие факторы. Считается, что такие факторы обусловлены прежде всего покупательским, инновационным, интеграционным и коммуникационным поведением клиента.

Экономические факторы, оказывающие влияние на интенсивность взаимоотношений предприятия и клиента, объединены в третьей группе. Среди них обычно выделяют удельный вес (долю) клиента в общем объеме продаж предприятия и его ценность с точки зрения продавца. Если первый фактор характеризует статику, то второй определяет динамику с позиций ценности клиента.

Рассматривая жизненный цикл клиента, следует учитывать, что в реальной жизни не всегда имеются указанные выше фазы и этапы. Если даже все фазы и этапы присутствуют, то их продолжительность также неодинакова для разных клиентов. В частности, если рассматриваются взаимоотношения продавца и покупателя недвижимости, то очевидно, что жизненный цикл такого клиента будет содержать фазу подготовки. В то же время такая фаза может отсутствовать, если речь идет о покупателе некоторого стандартизированного товара, например продуктов питания. Очевидно, что для продуктов питания могут быть более короткими и отдельные этапы жизненного цикла клиента, например этап роста.

Наиболее длительные фазы и этапы жизненного цикла клиента присущи для покупателей с достаточно выраженными запросами по отношению к товару. Например, открытие банковского счета, требующее непосредственного участия клиента и сопряженное с определенным для него риском, скорее всего, будет иметь более продолжительную подготовку к совершению соответствующих действий, чем это имеет место в других ситуациях.

Наряду с различным протеканием отдельных этапов и фаз, определяемых жизненным циклом клиента, не всегда однозначно описывается кривой ЖЦК и прибыль продавца от взаимоотношений с клиентом в отдельные периоды времени. Может сложиться так, что в отдельные фазы или этапы жизненного цикла клиента величина прибыли несколько завышена, а через определенное время окажется, что существующие взаимоотношения сопряжены лишь с убытками для продавца.

Из изложенного выше следует, что жизненный цикл клиента представляет собой модель, характеризующую протекание взаимоотношений с клиентом. Эту модель следует использовать предприятию при разработке и реализации маркетинговых решений. Именно благодаря данной модели можно разработать обоснованные стратегии маркетинга взаимоотношений, учитывающие особенности отдельных фаз и этапов жизненного цикла клиента.

Л и т е р а т у р а

1. *Акулич, И.Л.* Маркетинг / И.Л. Акулич. — 6-е изд., испр. — Минск: Выш. шк., 2008.
2. *Акулич, И.Л.* Международный маркетинг / И.Л. Акулич — 2-е изд. — Минск: БГЭУ, 2007.
3. *Lange, S.* Der Strategische Blick auf die Kundenbeziehung / S. Lange // ОЖКОС. — 2004. — № 1. — Р. 92—103.

И.Л. Акулич,

доктор экономических наук, профессор;

Л.С. Климченя,

кандидат экономических наук, доцент

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПОРТФЕЛЬНЫХ МОДЕЛЕЙ В МАРКЕТИНГЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

Одним из наиболее важных факторов обеспечения эффективной деятельности предприятия является установление и развитие деловых отношений с клиентами. Клиенты и отношения с ними обеспечивают доход предприятия и обуславливают возникновение соответствующих издержек, величина которых определяется уровнем реализации маркетинга взаимоотношений. С точки зрения предприятия, выступающего в роли продавца, инвестиции в удовлетворенность клиентов и развитие связей с ними имеют смысл тогда, когда они обеспечивают получение дополнительной прибыли. Для того чтобы это было именно так, необходимо обеспечить принятие обоснованных управленческих решений, призванных наиболее эффективно инвестировать средства в деловые отношения. Такие решения могут быть найдены благодаря использованию портфельных моделей исследования ценности клиентов. Наиболее репрезентативной является модель Мак-Кинси.

Широко используемые в классическом маркетинге портфельные модели [1—3] нами были применены для анализа и оценки важности деловых отношений предприятия с клиентами. Такой анализ и оценка могут проводиться с одновременным использованием нескольких критериев оценки ценности клиента. При этом на основе возможных значений выбранных нескольких критериев определяются допустимые значения двух или трех обобщающих критериев.

Использование портфельных моделей для оценки ценности клиентов необходимо прежде всего для того, чтобы установить:

- с какими клиентами не следует поддерживать деловые отношения;
- какие клиенты являются приоритетными для предприятия;
- с какими клиентами следует в первую очередь развивать деловые отношения;
- какие риски несет предприятие, развивая деловые отношения с одними и прекращая их с другими клиентами;
- какие маркетинговые решения, ориентированные на клиента, следует принимать менеджерам предприятия.