

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.

Как показывает опыт использования портфельных моделей, наиболее целесообразно для оценки ценности клиентов использовать модель Мак Кинси. В маркетинге взаимоотношений эта модель является наиболее репрезентативной.

В качестве обобщающих критериев в модели Мак Кинси следует использовать привлекательность клиента и конкурентные преимущества предприятия (продавца). Оба указанных критерия рассматриваются как некоторые функции от возможных значений отдельных факторов, определяющих ценность клиента. При этом на возможные значения первой переменной не может оказывать непосредственное влияние руководство предприятия, в то время как конкурентные преимущества предприятия определяются его деятельностью вообще и его менеджмента — в частности. Таким образом, обе выбранные переменные являются независимыми, что позволяет исключить возможные ошибки при установлении позиций клиента с использованием портфельных моделей.

Практическое использование модели Мак Кинси предполагает наличие определенных процедур, выполнение которых проводится обычно в шесть этапов (рис. 1).

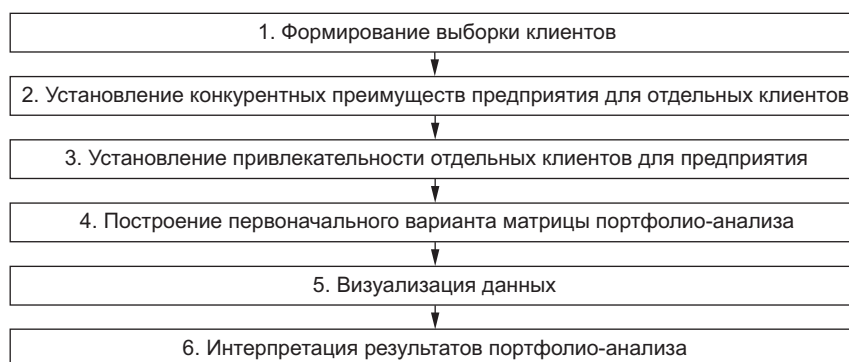


Рис. 1. Основные этапы использования модели Мак Кинси

На *первом этапе* прежде всего выбирается интервал времени, применительно к которому можно сформировать репрезентативную выборку клиентов. В качестве такого промежутка времени следует рассматривать достаточно продолжительный интервал, например год. В целом же, выбирая для исследования некоторый промежуток времени, следует в первую очередь учитывать частоту совершаемых покупок, их объемы, возможные сезонные колебания в потреблении продукции.

Сформировав список клиентов предприятия, целесообразно установить объемы продаж, приходящиеся на каждого клиента. Такой показатель используется как третий обобщающий критерий для анализа ценности каждого конкретного клиента. Помимо данного показателя можно взять, например, долю предприятия в общем объеме покупок конкретного клиента.

Полученную выборку клиентов и соответствующий объем продаж предприятия, приходящийся на каждого из них, целесообразно представить в форме таблицы, при этом следует установить приоритетную последовательность размещения клиентов исходя из объема продаж. Чем больше продукции предприятие продает данному клиенту, тем более высокие позиции он должен занимать в таблице.

На *втором этапе* выбираются критерии, по каждому из которых определяются конкурентные преимущества продавца для отдельных клиентов. В качестве таких критериев могут быть выбраны как монетарные, так и немонетарные критерии. В частности, можно взять такие критерии, как доля предприятия в общем объеме покупок клиента, географическая близость продавца, имидж предприятия в представлениях клиента, удовлетворенность клиента продавцом и др. Проведенные исследования показывают,

что число указанных критериев не должно быть достаточно большим. Целесообразно использовать три наиболее важных критерия. Установив такие критерии, по каждому из них дается оценка конкурентных преимуществ продавца для всех рассматриваемых клиентов. Используя указанные оценки и выбирая один из количественных методов оценки ценности клиента, находится обобщенная оценка конкурентных преимуществ продавца для каждого из клиентов. Предположим, что в качестве указанных выше критериев были выбраны удовлетворенность клиента, имидж предприятия и доля предприятия в общем объеме покупок клиента. В этом случае первоначально дается оценка конкурентных преимуществ продавца по каждому из этих критериев, а затем, используя количественные методы анализа, определяются возможные значения переменной, характеризующей конкурентные преимущества продавца. Полученные значения переменной записываются в форме табл. 1.

Таблица 1. Расчет значений переменной «конкурентные преимущества продавца»

Наименование клиента	Критерии оценки конкурентных преимуществ продавца			Возможные значения переменной «конкурентные преимущества»	Объем продаж
	доля предприятия	имидж предприятия	удовлетворенность клиента		
Клиент 1	X	X	X	K_1	V_1
Клиент 2	X	X	X	K_2	V_2
...	
Клиент n	X	X	X	K_n	V_n
Итого					V

На следующем, *третьем, этапе* находятся возможные значения переменной «привлекательность клиента». Такие значения также определяются с использованием количественных методов исследования ценности клиента. При этом в качестве критериев оценки могут быть использованы такие, как доля продаж, платежеспособность клиента, потенциал перекрестных продаж, информационный потенциал и др. Предположим, что в качестве указанных критериев рассматриваются доля продаж, потенциал перекрестных продаж и платежеспособность клиента. По каждому из указанных критериев дается оценка отдельных клиентов и затем на основе найденных значений определяется обобщенная оценка ценности конкретного клиента. Совокупность таких оценок и определяет возможные значения переменной «привлекательность клиента», которые указываются в составляемой по результатам третьего этапа табл. 2.

Таблица 2. Расчет значений переменной «привлекательность клиента»

Наименование клиента	Критерии оценки клиента			Значение переменной «привлекательность клиента»	Объем продаж
	доля продаж	потенциал перекрестных продаж	платежеспособность клиента		
Клиент 1	—	—	—	P_1	V_1
Клиент 2	—	—	—	P_2	V_2
...		
Клиент n	—	—	—	P_n	V_n
Итого					V

На *четвертом этапе* сводятся в единую таблицу полученные на предыдущих этапах значения переменных «привлекательность клиента» и «конкурентные преимущества продавца». Одновременно в качестве переменной рассматривается объем продаж, приходящихся на отдельного клиента (табл. 3).

Таблица 3. Сводные значения переменных

Наименование клиента	Значение переменных		Объем продаж
	«привлекательность клиента»	«конкурентные преимущества продавца»	
Клиент 1	P_1	K_1	V_1
Клиент 2	P_2	K_2	V_2
...	
Клиент n	P_n	K_n	V_n
<i>Итого</i>			V

Используя данные табл. 3, на *пятом этапе* строится первоначальный вариант матрицы портфолио-анализа. Для этого выбирается прямоугольная система координат, в которой по горизонтали располагается ось переменной «конкурентные преимущества продавца». По вертикали располагается ось переменной «привлекательность клиента». Начало координат соответствует точке (0,0) на рис. 2.

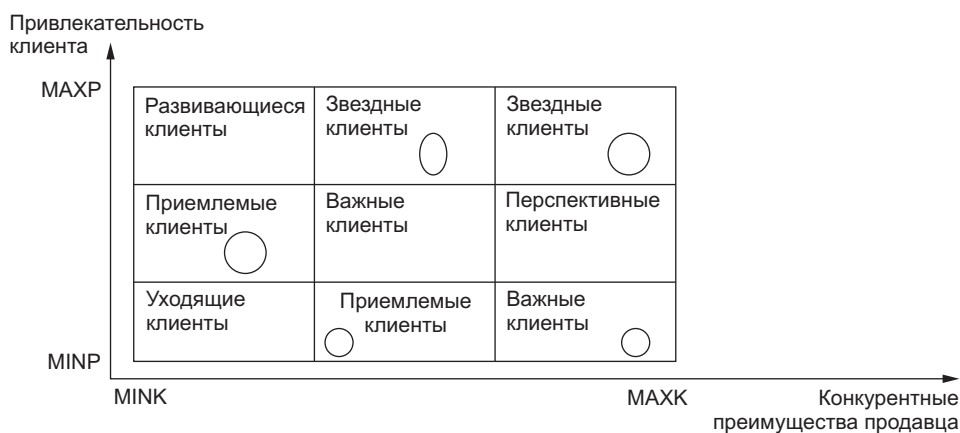


Рис. 2. Матрица портфолио-анализа

После этого выбирается шкала делений на каждой из осей. На вертикальной оси находятся точки, соответствующие максимальному (MAXP) и минимальному (MINP) значениям переменной «привлекательность клиента». Точно так же находятся на горизонтальной оси и указываются максимальное (MAXK) и минимальное (MINK) значения переменной «конкурентные преимущества продавца».

На основании полученных данных строится первоначальный вариант матрицы портфолио-анализа. Для этого через точки MAXP и MINP проводятся прямые, параллельные горизонтальной оси координат, а через точки MAXK и MINK — прямые, параллельные вертикальной оси координат. В результате пересечения указанных прямых и получается первоначальный вариант матрицы портфолио-анализа (см. рис. 2).

Используя первоначальный вариант матрицы портфолио-анализа, на *шестом этапе* производится визуализация данных. Для этого в построенной матрице находятся точки, определяемые указанными в табл. 3 значениями переменных «привлекательность клиента» и «конкурентные преимущества продавца». С центром в указанных точках строятся окружности диаметрами, пропорциональными объему продаж соответствующего клиента. После этого отрезок [MINK, MAXK] разбивается на три равные части. Через полученные на горизонтальной оси две точки проводятся прямые, параллельные вертикальной оси координат.

Точно так же разбивается на три равные части отрезок [MINP, MAXP] и через найденные на вертикальной оси две точки проводятся прямые, параллельные горизонтальной оси координат. В результате получаем матрицу портфолио-анализа (см. рис. 2).

Использование для исследования ценности клиентов матрицы портфолио-анализа предполагает, что предприятие в первую очередь будет осуществлять инвестиции и стремиться к развитию отношений с теми клиентами, которые имеют сильные позиции по отношению к предприятию. Для таких клиентов предприятие и создает наиболее привлекательные возможности. С учетом данного подхода формулируются конкретные рекомендации по дальнейшему развитию деловых отношений с клиентами.

Что касается звездных клиентов, то они не только обладают высокой привлекательностью для продавца, но и обеспечивают получение им основной массы прибыли. Развитие деловых отношений с такими клиентами имеет первостепенное значение для предприятия, для них и следует в первую очередь предусмотреть дополнительные инвестиции.

Развивающиеся клиенты также характеризуются высокой привлекательностью для предприятия, однако конкурентные преимущества продавца в отношении таких клиентов минимальны. Поэтому, если существует намерение предприятия улучшить свои позиции по отношению к таким клиентам, следует увеличить инвестирование в деловые отношения с ними. Однако такое инвестирование нужно проводить осторожно, поскольку требования развивающихся клиентов достаточно высоки, и предприятие может потратить значительные средства, не достигнув желаемого уровня деловых отношений с ними. Об этом свидетельствует опыт многих предприятий, которые инвестировали значительные средства в поддержание деловых отношений с развивающимися клиентами. Несмотря на то, что предприятиями были потрачены значительные средства, их развивающиеся клиенты так и остались нерентабельными. Поэтому в отдельных случаях более правильным будет разрыв деловых отношений с данной группой клиентов.

По отношению к перспективным клиентам не может быть принято однозначного решения. Многое зависит от того, каким потенциалом развития обладает клиент на рынке рассматриваемого товара. Если такой потенциал значительный и в будущем клиент сможет внести существенный вклад в достижение целей предприятия, то деловые отношения с ним целесообразно развивать и, безусловно, следует предусмотреть соответствующие инвестиции. В противном случае предприятию следует ограничиться лишь выделением средств на поддержание уже сложившихся отношений.

По сравнению с другими важные клиенты являются «дойными коровами». На таких клиентов приходится значительная доля предприятия в общем объеме совершаемых ими покупок. По этой причине важных клиентов следует удерживать как можно дольше. При этом нет особого смысла вкладывать значительные средства в развитие отношений с ними, поскольку в долгосрочной перспективе ценность важных клиентов для предприятия является незначительной. Предприятию в будущем необходимо стремиться к завоеванию новых клиентов.

Для приемлемых и уходящих клиентов дополнительные инвестиции, как правило, должны быть ограничены или вовсе сокращены. При этом деловые отношения с при-

емлемыми клиентами достаточно эффективны и не требуют каких-либо существенных затрат.

Уходящие клиенты не имеют никакого потенциала для совершения покупок у предприятия в будущем. На таких клиентов приходится значительные убытки предприятия, вместе с тем прямой отказ от клиента может негативно сказаться на имидже предприятия, поэтому деловые отношения с такими клиентами можно, например, построить с привлечением посредников. Тем не менее предприятию следует выразить клиенту свою готовность прекратить с ним деловые отношения.

Учитывая наличие различных групп клиентов, предприятию следует отказаться от уходящих клиентов и определиться, сколько и каких клиентов должно быть в других группах. Такое сбалансированное комбинирование различных групп клиентов и креативная работа по поддержанию и развитию с ними деловых отношений обеспечит эффективную работу предприятия и создаст необходимые предпосылки для достаточной ликвидности осуществляемых им инвестиций.

Рассмотренная выше портфельная модель Мак Кинси призвана вооружить менеджеров по маркетингу прикладными методами исследования ценности клиентов. По причине доступности и простоты использования портфельные модели получили широкое распространение в практике реализации маркетинга взаимоотношений. Их основное преимущество состоит в возможности использования как монетарных, так и немонетарных критериев оценки ценности клиента без выбора при этом единой шкалы измерения.

Важной составляющей портфельных моделей является и возможность визуализации клиентов, что позволяет достаточно обоснованно оценить структуру клиентов. Зная такую структуру, менеджеры фирмы могут принимать обоснованные стратегические решения и прежде всего обоснованно планировать инвестиции в развитие деловых отношений с теми клиентами, которые являются наиболее привлекательными для предприятия.

К сожалению, использование в портфельных моделях нескольких критериев оценки ценности клиента не позволяет однозначно интерпретировать полученные результаты. К тому же, несмотря на то, что использование портфельных моделей и позволяет получить обоснованный и вполне приемлемый для предприятия результат, еще не значит, что последний будет достигнут. Это обусловлено тем, что для создания и развития на должном уровне деловых отношений необходимы творческие усилия менеджмента фирмы, которые на практике не всегда осуществимы.

Изложенное позволяет сделать вывод, что не следует как преувеличивать, так и неоправданно уменьшать значимость портфельных моделей. Их следует рассматривать как аналитические методы, позволяющие менеджерам по маркетингу осознать суть деловых отношений с клиентами, выявить все сильные и слабые стороны таких отношений и на этой основе принять обоснованные маркетинговые решения, призванные обеспечить более высокий уровень ценности клиентов для предприятия.

Л и т е р а т у р а

1. *Акулич, И.Л.* Маркетинг / И.Л. Акулич. — 6-е изд., испр. — Минск: Высш. 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 // OJKOS. — 2004. — № 1. — P. 92—103.