

# МАРКЕТИНГ

от потребителя

РОДЖЕР  
БЕСТ

ПОЛНОСТЬЮ  
ПЕРЕРАБОТАННОЕ  
ИЗДАНИЕ

МИФ Бизнес

Роджер Бест

# **Маркетинг от потребителя**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2013

УДК 339.138  
ББК 65.290-2

**Бест Р.**

Маркетинг от потребителя / Р. Бест — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2013 — (МИФ Бизнес)

ISBN 978-5-00-146061-9

На сегодня есть два типа книг по маркетингу: теоретические и практические. Написаны они, соответственно, либо профессорами бизнес-школ, либо действующими маркетерами. В результате образуется разрыв между практикой и теорией. Есть ли возможность его избежать (или хотя бы сократить)? Труд Роджера Беста уделяет серьезное внимание результатам работы компании, а это позволяет владеть ситуацией даже в стремительно изменяющихся рыночных условиях. Четкие формулы и расчеты прекрасно подтверждают эмпирические наблюдения. Настоящее издание дополнено новыми данными, но общие принципы работают по-прежнему. Книга необходима руководителям по маркетингу, маркетерам, студентам вузов и слушателям программ МВА.

УДК 339.138

ББК 65.290-2

ISBN 978-5-00-146061-9

© Бест Р., 2013  
© Манн, Иванов и Фербер  
(МИФ), 2013

# Содержание

Предисловие	7
Управление на основе рынка	9
Часть I. Ориентация на рынок и эффективность	10
Глава 1. Сфокусированность на клиентах, управление лояльностью и влияние на прибыль	12
Сфокусированность на клиентах и прибыльность	14
Как расстроить клиентов и акционеров	14
Сфокусированность на клиентах, их удовлетворенность и прибыльность	15
Как сфокусироваться на клиенте	16
Удовлетворенность клиентов: основной показатель эффективности маркетинга	20
Измеряем степень удовлетворенности клиентов	21
Взглянем на удовлетворенность клиентов шире	22
Отход от усредненных показателей удовлетворенности и прибыльности клиентов	23
Управление неудовлетворенностью потребителей	25
Месть неудовлетворенных клиентов и использование соцсетей	26
Влияние неудовлетворенности клиентов на прибыль	27
Влияние сохранения клиентов на прибыль	27
Удовлетворенность клиентов и их сохранение	29
Сохранение клиентов и средняя продолжительность их обслуживания	30
Прибыль за период сотрудничества с клиентом	31
Лояльность клиентов	33
Измерение потребительской лояльности	33
Классификация потребительской лояльности	35
Управление потребительской лояльностью	41
Резюме	42
Приложение 1.1. Таблица текущей стоимости	45
Глава 2. Маркетинговые показатели и прибыльность маркетинга	47
Изменение результативности	48
Применение маркетинговых показателей	49
Рыночная стратегия, основанная на маркетинговых показателях	51
Маркетинговые показатели	52
Финансовые показатели в сравнении с маркетинговыми	53
Внутренние и внешние показатели	56
Опережающие и запаздывающие показатели	56
Внешние маркетинговые показатели	56
Чистая эффективность маркетинговых мероприятий – показатель прибыльности маркетинга	57
Расходы на маркетинг и продажи	60
Расчет расходов на маркетинг и продажи	60

Коэффициенты прибыльности маркетинга	61
Прибыльность маркетинга и управление продуктовыми линейками	62
Управление прибыльностью маркетинга: концентрация на продукте	64
Управление прибыльностью маркетинга: фокус на клиенте	67
Влияние маркетинговых стратегий на прибыль	68
Стратегии увеличения рыночного спроса	70
Конец ознакомительного фрагмента.	71

# Роджер Бест

## Маркетинг от потребителя

Издано с разрешения издательства Pearson Education, Inc.

Authorised translation from English language edition, entitled MARKET-BASED MANAGEMENT, 6th Edition; ISBN 0130387754; by BEST, ROGER.

Copyright © 2013, 2009, 2005, 2004, 2000 Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.

All rights reserved.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

*Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

© Pearson Education, Inc., 2013

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2019

\* \* \*

*Посвящается Робин, Оливеру, Мэри, Майку и Митчеллу*

## Предисловие

*В маркетинге полученные знания, не примененные на практике, – это упущенные возможности чему-то научиться.*

*Доктор Роджер Бест*

Получив положительную обратную связь от учащихся, преподавателей и практиков в области маркетинга, я решил и дальше развивать тему философии обучения на практике. Именно поэтому на свет появилась эта книга. Ее главное достоинство – сосредоточенность на процессах и инструментах создания маркетинговых стратегий, обеспечивающих рекордно высокие уровни удовлетворенности клиентов, ценности и прибыльности. Основная ее отличительная черта – внимание к результатам маркетинга и роли маркетинговых стратегий в получении прибыли. Главная мысль такова: лучший способ повысить прибыльность компании связан со стратегиями, определяемыми рынком и способными привлечь, удовлетворить и удержать целевых клиентов, а также создать продукт с более высокой ценностью, чем у конкурентов.

Изменения в новом издании связаны в основном с развитием этой темы. Автор четко освещает вопросы маркетинговой прибыльности, стратегий брендинга и продуктовой линейки, ценности клиента, ценообразования на основе ценности, маркетинга в социальных сетях и влияния технологий на потенциал рынка. Иначе освещены вопросы маркетинговой коммуникации и обратной связи от клиентов, в основном с учетом изменений, связанных с распространением цифровых медиа. Добавлены новые примеры стратегического маркетинга, новый трехлетний маркетинговый план компании Stericycle, а также усовершенствованная презентация о начале использования новых маркетинговых показателей в компании. Важный элемент книги – онлайн-новые маркетинговые инструменты и упражнения с их использованием. Они позволяют читателям получить практический опыт в рамках решения маркетинговых задач.

Ориентация на рынок в управлении кажется сложной задачей, но в целом все интуитивно понятно. Эта книга нравится студентам, изучающим маркетинг, и профессионалам в этой области, потому что легко читается и содержит описание инструментов и процессов, необходимых для выстраивания стратегии в соответствии с требованиями рынка. Представленные в ней идеи очень важны, поскольку лежат в основе управления с учетом требований рынка. Однако их ценность ограничена, если их невозможно применять для того, чтобы обеспечивать высокую ценность для клиента и прибыльность. Людям, занимающимся маркетингом, необходимо взять на себя больше ответственности за управление прибылью компании и внешние показатели оценки ее деятельности. Надеюсь, книга поможет вам в этом. Вы поймете суть, поверите в эту стратегию и начнете активно ее применять.

В книге освещены идея ориентации на результат и доказательство того, что подлинные знания можно получить, только применяя полученную информацию на практике.

Здесь рассказано о процессах и средствах, используемых для создания стратегий, в основе которых лежат понятия максимального уровня удовлетворенности, воспринимаемой (клиентской) ценности и прибыльности. Большое внимание уделено вопросам эффективности и рентабельности маркетинга, а также роли маркетинговых стратегий в формировании прибыли компании. В первую очередь речь о стратегиях, которые учитывают состояние рынка, а значит, помогают привлекать, удовлетворять и удерживать целевых клиентов: тех, для кого ценность вашего предложения выше, чем предложений конкурентов.

Эта актуальная тема освещена в различных аспектах. Мы подробно поговорим о лояльности клиентов, эффективности маркетинга и показателях ее измерения, маркетинге взаимоотношений с клиентами, стратегиях работы с брендами и продуктовыми линейками. В конце каждой главы вы найдете практические разделы «Инструменты маркетинга: оценка эффектив-

ности». Эти онлайн-упражнения (доступные в интернете) помогают применять полученные знания и совершенствовать практические навыки маркетинга. Преподаватели могут использовать эти разделы для разработки дополнительных заданий.

Книга проста и обманчиво сложна. В ней доступно и всесторонне описаны идеи, средства и процессы, необходимые для создания стратегии на основе требований рынка. Но грош им цена, если их нельзя применить для достижения максимальной воспринимаемой ценности для клиента и прибыльности. Маркетинг, безусловно, предполагает высокий уровень ответственности в управлении прибылью и внешними показателями эффективности. И в книге разъясняется, как этого достичь.

Надеюсь, она поможет сформировать глубинное понимание и практические навыки в области управления на основе рыночных тенденций.

*Роджер Бест,  
почетный профессор маркетинга,  
Орегонский университет*

## Управление на основе рынка



В данной модели представлены как логика управления на основе рыночных требований, так и структура книги. Ориентация на рынок и эффективность маркетинга ([часть I](#)) – основа анализа рынка ([часть II](#)) с учетом оценки потребностей клиентов, тенденций развития рынка и конкуренции. Приверженность рыночной направленности и непрерывный его анализ позволяют разработать сфокусированные стратегии комплекса маркетинга ([часть III](#)) и стратегического маркетинга ([часть IV](#)). Кульминация работы – маркетинговые планы и эффективность деятельности ([часть V](#)).

Этот процесс позволяет обеспечить более высокий уровень воспринимаемой ценности, повышение удовлетворенности и лояльности клиентов, а также рост прибыли.

## Часть I. Ориентация на рынок и эффективность



Ориентация на рынок означает, что всё, чем занимается каждый сотрудник компании, направляется потребностями целевого рынка или рынков, которые вы обслуживаете<sup>1</sup>.

Бизнес в рамках рыночной системы основан на маркетинге. Это неотъемлемая часть работы всей организации и каждого ее сотрудника. Достижение превосходства на рынке – основная обязанность маркетеров, но ориентация на рынок присуща всем сотрудникам. Они восприимчивы к нуждам клиентов, знают о действиях конкурентов и работают за пределами рамок, очерченных оргструктурой, чтобы совместно найти своевременное, диктуемое рынком решение. Каков результат? Компании, учитывающие требования рынка и выстраивающие свою деятельность в соответствии с ними, в целом более прибыльные.

Часть I демонстрирует связь между ориентацией на рынок, удовлетворенностью клиентов, менеджментом на основе требований рынка и рентабельностью. В [главе 1](#) мы исследуем основные составляющие ориентации на рынок и соотношение каждой из них с удовлетворенностью клиентов и их сохранением. В рамках этой системы мы рассчитаем влияние длительности сотрудничества с клиентом на показатели прибыли и увидим, насколько высока может

<sup>1</sup> Frichol M. Marketing in a 'Market-Driven' Company // The Marketing Mélange // <http://marketing.infocat.com/2009/02/marketing-in-market-driven-company.html>, по состоянию на август 2016 г.

быть цена неудовлетворенности потребителей. Сознательная ориентация на рынок увеличивает шансы компании на долгое существование, а в краткосрочной перспективе она может достаточно быстро получить высокие доходы с помощью маркетинговых мероприятий, направленных на рост удовлетворенности и сохранение клиентов.

Простая декларация о намерении ориентироваться на рынок не гарантирует, что будет применяться этот подход. Чтобы он работал, нужно усвоить философию управления, определяемого рынком. А это чаще всего означает перестройку организации, реструктуризацию вокруг рынков, а не продуктов или производственных единиц и создание в сознании персонала культуры, чуткой к клиентам и меняющимся рыночным условиям. Вдобавок такая модель требует оценивать прибыль относительно рынка в целом и отслеживать внешние, не зависящие от компании показатели эффективности. Эти вопросы и их связь со стратегиями маркетинга и ростом прибыли мы подробно обсудим в [главе 2](#).

## **Глава 1. Сфокусированность на клиентах, управление лояльностью и влияние на прибыль**

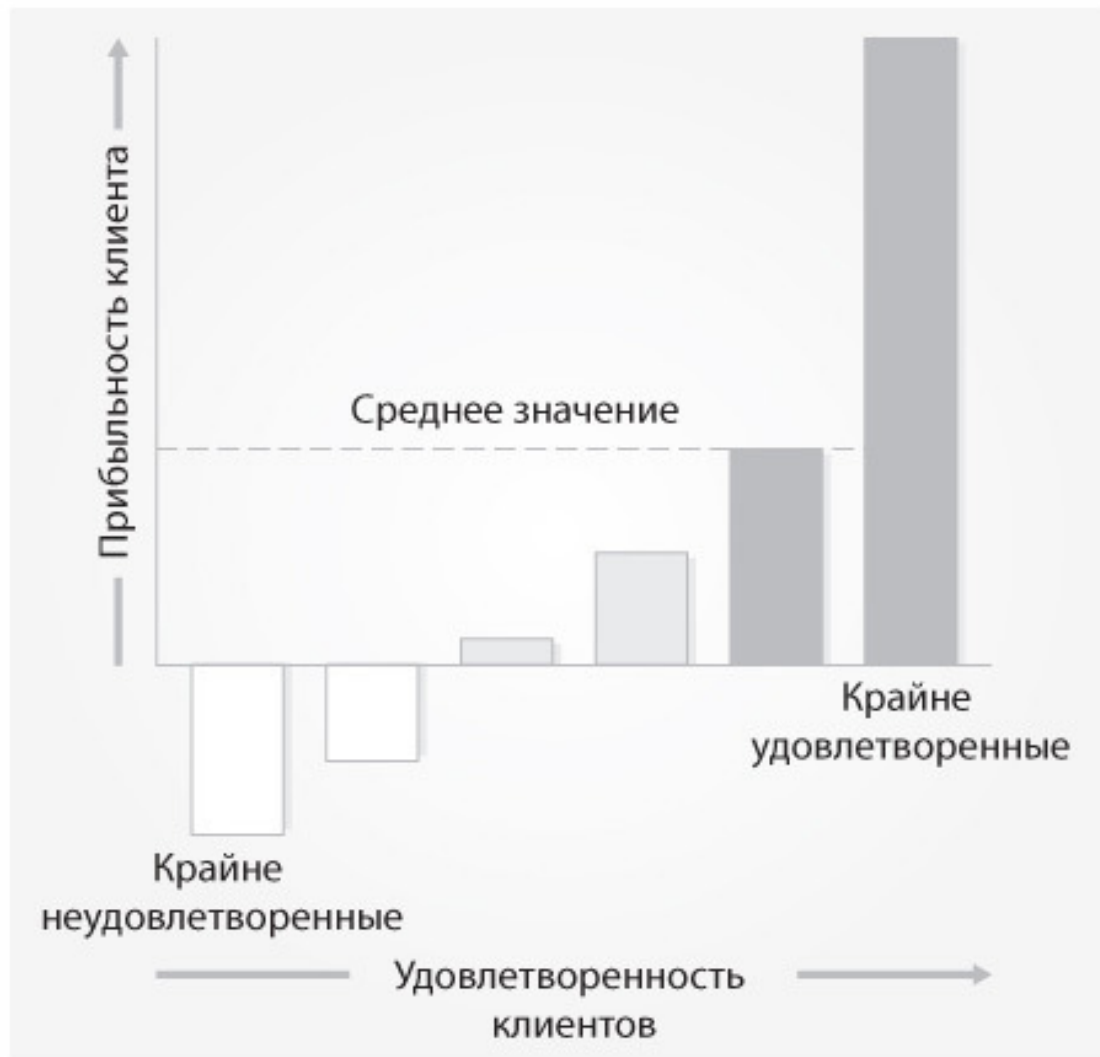
*Удовлетворенность клиентов – опережающий индикатор для финансовых результатов компании<sup>1</sup>.*

*Американский индекс удовлетворенности потребителей,  
Университет штата Мичиган*

### **Удовлетворенность клиентов и прибыльность**

*«Полностью удовлетворенные» потребители оказывают наибольшее влияние на прибыльность. Результаты по отраслям различаются, но нередко именно такие клиенты приносят компаниям наибольшую прибыль, как показано на графике ниже.*

*Не менее важно управлять отношениями с неудовлетворенными клиентами: они часто неприбыльны для компании и имеют обыкновение делиться своим недовольством. Социальные сети и другие каналы коммуникации в интернете дают им много возможностей поделиться своим опытом с большим числом других людей.*



В современном высококонкурентном мире клиенты ожидают большего, имеют возможность выбора и менее преданны брендам. Такие компании, как Sears, Kodak и General Motors, когда-то казались непобедимыми, поскольку господствовали на рынке. Но каждой из них пришлось перестроить свою организационную структуру (произвести реинжиниринг), чтобы отреагировать на изменения потребностей клиентов и появление конкурентов. В долгосрочной перспективе выживание любой организации под угрозой. Тот факт, что Intel, Dell, Microsoft и Wal-Mart были героями бизнеса в 1990-х, а Google, Apple и Netflix – в 2000-х, вовсе не означает, что они будут доминировать в следующем десятилетии. Перемены – единственное, что постоянно.

- Поведение клиентов, их образ жизни и потребности, а также демографические факторы постоянно меняются.
- С появлением новых технологий и упразднением многих препятствий для иностранной конкуренции изменятся и сами конкуренты.
- С изменением экономических, политических, социальных и технологических факторов будет меняться среда, в которой компании функционируют.

Выживать и расти будут те, кто понимает суть изменений и находится в авангарде, нередко иницируя перемены. Кто-то, чуть медленнее воспринимающий суть, сформирует ответные стратегии, а остальные исчезнут, даже не осознав изменений.

## **Сфокусированность на клиентах и прибыльность**

Компании, способные почувствовать направление изменений и возглавить их, растут и преуспевают. Те же, кто дожидается возможности узнать о переменах из СМИ, окажутся вне игры и в лучшем случае смогут стать «догоняющими».

Компании, которым удалось встроить внимание к клиенту в культуру своего бизнеса, обладают перспективным видением и способны постоянно совершенствоваться, поскольку стремятся понять впечатления потребителей. Они приспосабливаются к потребностям клиентов, стратегиям конкурентов, изменяющимся условиям и новым технологиям. Они стараются всегда совершенствовать решения, предлагаемые целевой аудитории. Это дает им возможность идти в ногу с прогрессом, а часто и возглавлять перемены.

Выживаемость в долгосрочной перспективе – одно из преимуществ сильной сфокусированности на клиенте. Западные культуры давно критикуют за их нежизнеспособность в длительной перспективе. Поэтому менеджеры часто не думают о будущем и не стремятся обеспечить долгосрочные взаимоотношения с клиентами. Работу руководителей часто оценивают по итогам последнего квартала, а не по действиям, направленным на обеспечение жизнеспособности бизнеса. Акционеры тоже порой больше заинтересованы в немедленном получении прибыли, а не в длительном существовании компании.

Долгосрочный экономический эффект от сфокусированности на потребителях, безусловно, важен для выживания компаний и экономического здоровья государства. Но в этой главе мы изучим как долгосрочные, так и краткосрочные преимущества этого подхода. Компании, сосредоточенные на потребителях, не только превосходят конкурентов, добиваясь более высокого уровня удовлетворенности клиентов, но и более прибыльны в краткосрочной перспективе. Они создают более значительную воспринимаемую ценность и управляют клиентской лояльностью, достигая роста стоимости акционерного капитала. Сфокусированность на клиенте и ориентация на рынок позволяют создать особую культуру: компания использует множество показателей маркетинговой деятельности для определения внешних условий, связанных с маркетинговыми результатами и прибыльностью<sup>2</sup>.

### **Как расстроить клиентов и акционеров**

Возможно, лучший способ понять связь между сфокусированностью на клиентах и стоимостью акционерного капитала – изучить развитие ситуации в компаниях, где она слаба или вовсе отсутствует. Такие организации не радуют ни потребителей, ни акционеров. Они поверхностно или недостаточно четко понимают потребности клиентов и суть конкуренции.

Если взглянуть на рис. 1.1 и двигаться по часовой стрелке сверху вниз, можно заметить, что слабая сфокусированность или ее отсутствие приводят к размытому предложению и минимальной удовлетворенности клиентов. В результате снижается лояльность потребителей: они становятся легкой добычей для конкурентов. Маркетинговые мероприятия, направленные на предотвращение такой ситуации, недешевы. Дорого обходится и привлечение новых клиентов взамен потерянных<sup>3</sup>. Низкий уровень лояльности и более высокие расходы на маркетинг приводят к неутешительным итогам с точки зрения прибыльности. Чтобы быстро улучшить финансовые результаты, компании прибегают к тактике лихорадочных продаж и различным бухгалтерским маневрам. Но инвесторы и аналитики с Уолл-стрит могут копнуть глубже, и стоимость акций организации перестанет расти. Ситуация усложняется, когда на руководство давит необходимость роста прибыльности в краткосрочной перспективе. У него не остается ни времени, ни стремления понять потребности клиентов или поразмыслить над сутью страте-

гий конкурентов. В результате намного сложнее разорвать порочный круг низкоэффективной деятельности.



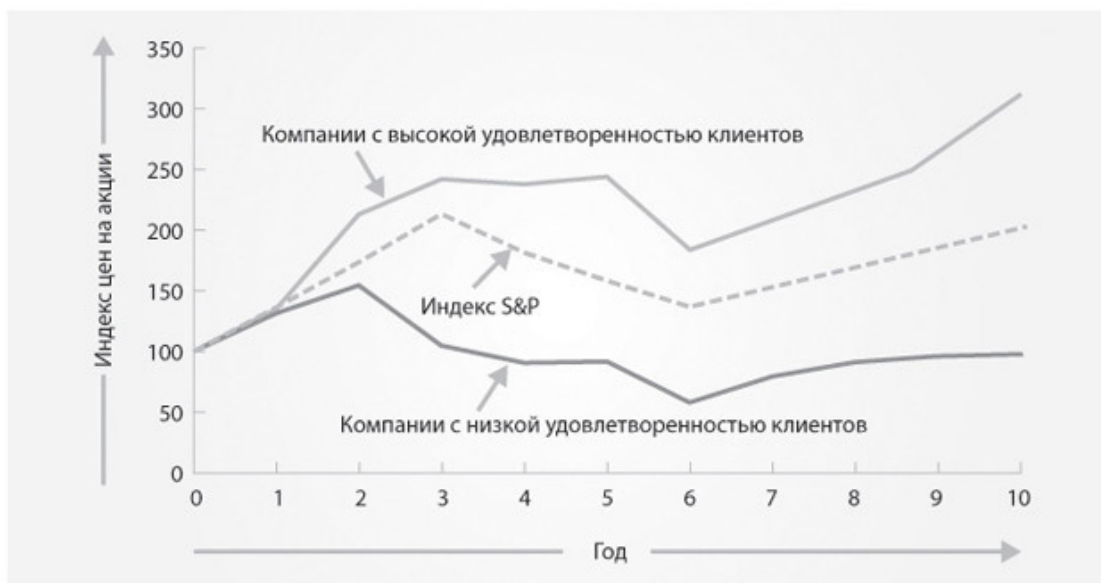
**Рис. 1.1. Как расстроить клиентов и акционеров**

## **Сфокусированность на клиентах, их удовлетворенность и прибыльность**

В противоположность сценарию, представленному на рис. 1.1, компания с сильной сфокусированностью на клиентах поддерживает с ними тесные отношения, стараясь добиться высокой удовлетворенности и сформировать лояльность. Стратегии маркетинга в ней строятся вокруг потребностей клиентов и других способов обеспечения их удовлетворенности. Степень сфокусированности на клиентах также зависит от того, насколько хорошо организация понимает основных конкурентов и развитие конкуренции. Это позволяет выявить свою сравнительную конкурентоспособность в таких областях, как ценовая политика, качество и доступность товара, качество обслуживания, а также удовлетворенность и лояльность клиентов.

### **Американский индекс удовлетворенности потребителей**

Американский индекс удовлетворенности потребителей (The American Customer Satisfaction Index, ACSI) содержит великолепную базу данных по уровням удовлетворенности потребителей, анализируя которую менеджеры могут узнать немало нового и интересного. Этот индекс измеряет уровни удовлетворенности клиентов более чем 200 компаний из 43 отраслей. База данных ACSI может использоваться для разбиения всех компаний на четыре класса по признакам впечатлений клиентов и улучшений, связанных с индексом их удовлетворенности. Рисунок 1.2 показывает, как меняется цена акций на рынке для компаний с высокими и низкими уровнями удовлетворенности клиентов<sup>4</sup>.



**Рис. 1.2. Индекс цен на акции и удовлетворенность клиентов**

Для каждой компании был создан индекс биржевой цены на год 1, основанный на цене акций на конец предыдущего года. Все компании имеют один и тот же стартовый индекс цены – 100. Средний индекс цены акций для компаний с высоким уровнем удовлетворенности клиентов повысился примерно до 300 за 10 лет. Для компаний с низким уровнем удовлетворенности клиентов средний индекс цен оказался несколько ниже уровня 10-летней давности. Индекс цен на акции компаний из списка 500 лучших по версии корпорации Standard & Poor's (S&P) повысился со 100 примерно до 200.

Серьезная сфокусированность на клиентах и их удовлетворенности позволяет добиться высокого уровня лояльности. Сохранение хороших клиентов – приоритет для менеджеров, ориентированных на рынок. Клиентоориентированная компания имеет гораздо больше шансов на развитие и внедрение стратегий, обеспечивающих высокие уровни удовлетворенности и лояльности потребителей. А удовлетворенность – ключ к прибыльности клиента. Чуть ниже мы увидим, что именно полностью удовлетворенные, лояльные клиенты обеспечивают прибыльность.

### Как сфокусироваться на клиенте

Сфокусированность на клиенте выстраивается сверху вниз, и этот процесс должен включать всех сотрудников организации. Как показано на рис. 1.3, лидерство в отношениях с клиентами, внимание к их мнению и использование показателей, связанных с ними, – основные движущие силы, определяющие работу компании с сильной ориентацией на клиента. Каждая из этих сил связана с поведением и методами, определяющими степень сфокусированности на клиентах и их удовлетворенности. Чтобы организация в полной мере могла использовать их, нужны сильное лидерство, тренинги, культура оценки поведения клиентов и определенный уровень инвестиций. И результаты компании определяются именно этими факторами.



**Рис. 1.3. Сфокусированность на клиентах, результаты работы с ними и прибыльность**

### **Лидерство в отношениях с клиентами**

Лидерство в отношениях очень важно для формирования сфокусированности на клиенте. Начинается оно на самом верху, но важно, чтобы все менеджеры и сотрудники разделяли это видение и понимали: у них есть работа, потому что клиенты покупают продукты их компании. Все очень просто. Если клиенты перестают покупать, исчезают рабочие места. Компания может по-разному внедрять ориентацию на клиента в свою культуру, но грамотное лидерство высшего руководства, обучение сотрудников принципам работы с клиентами и вовлеченность потребителей – важнейшие элементы лидерства в отношениях. Ниже приведено краткое объяснение каждой из этих передовых практик.

**1. Лидерство высшего руководства.** Все всегда начинается на самом верху. Высшее руководство компании задает нужный тон. Если оно не в полной мере верит в сфокусированность на интересах клиента, маловероятно, что в нее поверят другие сотрудники. Подчиненные обладают «внутренним компасом», показывающим, что важно, а что нет. Высшее руководство подает сигналы. Это четко отражается в следующем отрывке из письма акционерам, приведенного в годовом отчете авиакомпании Southwest Airlines за 2008 г.

Чтобы привлечь новых и удержать лояльных клиентов, мы запустили инновационную систему посадки на борт, составили новое предложение для клиентов, улучшили впечатления от пребывания в аэропорту. Ответная реакция оказалась в высшей степени благожелательной. Поэтому, несмотря на огромные проблемы, с которыми мы столкнулись в 2008 г., мы смогли остаться прибыльными, сохранив при этом свою культуру обслуживания клиентов<sup>5</sup>.

Southwest Airlines удалось создать настоящую клиентоориентированную культуру. Все менеджеры и сотрудники понимают, что их зарплата поступает не от руководства, а от потребителей, которых они обслуживают. Они знают: чем лучше они будут обслуживать клиентов, тем выше шансы, что те не только вернутся, но и поделятся своим положительным опытом общения с Southwest с другими.

**2. Обучение сотрудников принципам работы с клиентами.** Сотрудникам, особенно новым, нужно обучение. Например, в компании Starbucks<sup>2</sup> новым сотрудникам на протяжении

<sup>2</sup> Starbucks – крупнейшая международная сеть кофеен со штаб-квартирой в Сиэтле и представительствами в 67 странах,

первых 4 часов работы рассказывают об их роли в создании положительных впечатлений у клиентов. Новые сотрудники Waste Management<sup>3</sup>, даже вице-президенты, в течение дня ездят в мусоровозе, чтобы познакомиться с клиентами и понять, как компания их обслуживает. Организация может сделать и многое другое, чтобы обучить сотрудников и вознаградить за следование принципам сфокусированности на клиентах. Но ясно одно: если компания не учит сотрудников, как работать с клиентами, маловероятно, что те по своей инициативе предпримут хоть какие-то шаги в деле улучшения впечатлений потребителей. А компании, побуждающие сотрудников разбираться с потребностями и источниками удовлетворенности клиентов, смогут эффективнее сосредоточиться на их интересах<sup>6</sup>.

**3. Вовлеченность клиентов.** Обратная связь от клиентов, позитивная и негативная, должна быть доступна сотрудникам всей организации. Они узнают, как их работа влияет на клиента, как клиенты используют продукты компании, с какими страхами или проблемами сталкиваются. FedEx<sup>4</sup> отслеживает состояние дел в 10 зонах возможных проблем с обслуживанием и ежедневно информирует о результатах менеджеров и сотрудников. Другие компании, например Worthington Steel<sup>5</sup>, отправляют сотрудников к клиентам, чтобы они своими глазами увидели, как используются их продукты. Многие применяют фокус-группы и видео, на которых показано использование продукта, чтобы сотрудники поняли возможные проблемы, связанные с ним.

## Голос клиента

Лишь 8 % клиентов описывают свой опыт общения с компаниями или их продуктами как «превосходный», но при этом 80 % компаний верят, что делают нечто превосходное для своих клиентов<sup>7</sup>.

Эта цитата многое говорит нам о важности мнения клиента и типичной для компаний глубины знания о том, что на самом деле чувствуют потребители. Никакие отчеты и презентации не способны заменить слова клиента. Не слушая его, компании могут верить, что они создают для него нечто прекрасное, хотя на деле всё вовсе не так. Клиенты говорят на другом языке и выражают свою удовлетворенность или страхи словами, произнести которые не может никто другой. Чтобы сфокусироваться на клиентах, компании должны слышать их мнение и передавать его во все подразделения. Только тогда менеджмент и сотрудники узнают, что думают и говорят клиенты о продуктах компании. Ниже приведен список основных способов, с помощью которых компания может уловить и распространить мнение клиента.

**1. Потребительский опыт.** Лучший способ понять потребительский опыт – увидеть его. Высокотехнологичная компания Intuit, создатель QuickBooks и других программных продуктов, создала особую программу «Домой к потребителю», позволяющую наблюдать за тем, как люди устанавливают и используют ее продукты. На основе этих наблюдений и комментариев клиентов о том, какими им хотелось бы видеть продукт или его отдельные функции, компания получает возможность улучшить свои продукты и впечатления от их использования. Метод «дня из жизни потребителя», применяемый в высокотехнологичных отраслях и отраслях, обслуживающих корпоративных клиентов, позволяет изучить, как продукты приоб-

---

включая Россию. Основана в 1971 г.

<sup>3</sup> Waste Management – американская компания сферы услуг, занимающаяся вывозом и утилизацией отходов. Основана в 1968 г., штаб-квартира находится в Хьюстоне.

<sup>4</sup> FedEx (ранее Federal Express) – американская публичная компания, предоставляющая почтовые, курьерские и логистические услуги по всему миру. Основана в 1971 г., штаб-квартира – в Мемфисе.

<sup>5</sup> Worthington Steel – подразделение американской корпорации Worthington Industries (основана в 1955 г.), крупнейший производитель листовой стали.

ретаются, используются, ремонтируются и заменяются. Это помогает понять потребительский опыт во всей его полноте.

**2. Решения для клиентов.** Компании часто слишком сосредоточены на создании и продаже продуктов, поскольку верят, будто хорошо знают, чего хотят клиенты. А сами клиенты часто ищут нечто иное, лучше подходящее к их ситуации: дополнительные свойства или вспомогательные услуги, обеспечивающие именно то решение, которое им больше всего нужно. Например, компания General Electric занималась продажами инновационного микронного фильтра, но обнаружила, что ее клиентам нужен держатель, упрощающий работу с этим устройством. 3М<sup>6</sup> наблюдает за действиями передовых пользователей и общается с ними, поскольку именно они пытаются использовать продукты новыми и непривычными способами. Понимание того, какие изменения нужны продвинутым клиентам, помогает компании создавать продукты нового поколения. Apple организовала чаты с потребителями для обсуждения свойств, которые те хотели бы видеть в ее продуктах. Предложения, высказанные потребителями, обусловили целый ряд инноваций в конструкциях iPod, iPhone и iPad.

**3. Жалобы клиентов.** Большинство компаний воспринимает негативную обратную связь в штыки и предпочитает ее не видеть, часто усложняя процесс работы с жалобами для самих клиентов<sup>8</sup>. Реакция естественна, но недопустима в клиентоориентированных компаниях. Такие организации воспринимают негативную обратную связь от клиентов как возможность понять причины неудовлетворенности и решить вызвавшую ее проблему. Компания Domino's Pizza прислушалась к клиентам, утверждавшим, что пицца напоминает по вкусу картон, и улучшила продукт. Всего за 1 год ее выручка выросла на 18,4 %, а прибыль – на 3,2 %<sup>9</sup>. Взрывообразный рост социальных сетей создал целый ряд механизмов, упрощающих для компаний возможность собирать искреннюю обратную связь от клиентов.

## Показатели, связанные с клиентами

Большинство показателей оценки работы компаний – внутренние: рентабельность продаж, оборачиваемость активов, дебиторская задолженность как процент от объема продаж, ротация персонала, количество производственных дефектов, количество опозданий с отгрузкой и др. А показатели, связанные с клиентами, такие как их удовлетворенность, уровень их удержания и лояльности, – внешние, формирующие совершенно иной взгляд на работу компании. Они включают несколько опережающих индикаторов продаж и прибыльности. Например, у компании может быть все хорошо с точки зрения объемов продаж и прибыли, но, если у клиентов снижается желание делать повторные покупки, в будущем эти показатели, скорее всего, снизятся. Компании, стремящиеся увеличить ценность своей клиентской базы, должны изучать и опережающие показатели. Это позволит обеспечить более точное соответствие между корпоративными целями и ожиданиями в отношении поведения клиентов в будущем<sup>10</sup>.

**1. Удовлетворенность клиентов.** Уровень удовлетворенности потребителей – ключевой показатель для любой клиентоориентированной организации. Как мы покажем ниже, доля «полностью удовлетворенных» (а не просто «удовлетворенных») клиентов, а также неудовлетворенных серьезно влияет на прибыль. Приведенная ниже цитата отлично показывает, как относится к удовлетворенности клиентоориентированная организация.

---

<sup>6</sup> 3М (изначально Minnesota Mining and Manufacturing Company) – американская инновационная производственная компания со штаб-квартирой в Сент-Поле. Основана в 1902 г., создает продукты для медицины и разных отраслей промышленности (абразивные и клеящие материалы, магнитные ленты, респираторы, копировальные аппараты, проекторы и т. п.).

Просто удовлетворенного клиента недостаточно. Для нас важна полная удовлетворенность. Полностью удовлетворенный клиент имеет в 3 раза больше шансов вернуться к нам, чем просто удовлетворенный.

*Эндрю Тейлор, руководитель Enterprise Rent-A-Car<sup>11</sup>*

Enterprise Rent-A-Car<sup>7</sup>, имеющая более 6500 офисов и парк из 600 000 автомобилей, нацелена на воспитание «полностью удовлетворенных» потребителей. Каждый месяц она интервьюирует выборку клиентов из каждого офиса, чтобы определить уровень их удовлетворенности. Затем компания премирует менеджеров, офисы которых имеют показатель удовлетворенности клиентов выше среднего. Если клиент, с которым проводится беседа, упоминает имя какого-то сотрудника, то на следующее утро этот человек получает копию документа с комментарием. Если клиент упоминает, что автомобиль был грязным, или выражает неудовлетворенность чем-то еще, его комментарий отправляется менеджеру соответствующего офиса. Enterprise обучает сотрудников не только процедурам, связанным с арендой автомобилей, но и принятой в компании философии сфокусированности на клиенте. Все сотрудники должны знать, что важно для клиентов и для того, чтобы считаться хорошим членом команды.

**2. Удержание клиентов.** Чем дольше компании удается удержать клиента, тем более прибыльным для нее он становится. Для большинства компаний затраты на приобретение клиента в 5–10 раз выше, чем на его удержание. Для заданной клиентской базы более высокая степень удержания означает, что компания тратит меньше денег на замещение ушедших потребителей. Например, Netflix<sup>8</sup> смогла повысить показатель удержания клиентов с 72 до 85 %. Поскольку компании требовалось меньше новых клиентов для замещения утраченных, она смогла потратить больше на увеличение своей клиентской базы<sup>12</sup>. Позже мы покажем, как влияние удержания потребителей на прибыль может использоваться для расчета пожизненной ценности клиента в денежном выражении.

**3. Лояльность клиентов.** Обычно у лояльных клиентов есть долгая история отношений с компанией. Они покупают больше, чем средний потребитель, и значительно чаще рекомендуют продукты компании другим. Обычно лояльные клиенты обеспечивают весомую долю общей прибыли компании. Однако нужно прилагать усилия к улучшению отношений с менее лояльными клиентами и выстраиванию отношений с новыми.

Компании, использующие показатели оценки отношений с клиентами, способны выявить потребителей, не приносящих прибыли: тех, кого удалось привлечь, но не получается удовлетворить в силу специфики их потребностей, а также самого продукта и его цены. Такие клиенты уходят до того, как компании удастся компенсировать затраты на их привлечение. Для любой компании знание о том, каких клиентов *не надо привлекать*, важно ничуть не меньше, чем о том, кого *привлекать*.

## Удовлетворенность клиентов: основной показатель эффективности маркетинга

На рисунке 1.4 показано, как выглядят лучшие и худшие результаты с точки зрения удовлетворенности клиентов для трех различных отраслей, а также средние значения по отрасли<sup>13</sup>. Отрасль авиаперевозок характеризуется самыми сильными колебаниями в уровнях удовлетворенности клиентов, при этом среднее значение намного ниже, чем у худших резуль-

---

<sup>7</sup> Enterprise Rent-A-Car – американская компания по прокату автомобилей и продажам подержанных машин. Основана в 1957 г., штаб-квартира – в Сент-Луисе.

<sup>8</sup> Netflix – американская публичная компания, поставляющая фильмы и сериалы с помощью технологии потокового мультимедиа по всему миру. Основана в 1997 г., штаб-квартира – в Лос-Гатос.

татов для персональных компьютеров и косметики. Значение Американского индекса удовлетворенности клиентов для Southwest Airlines существенно выше, чем средние значения для авиаперевозок и персональных компьютеров. В отрасли персональных компьютеров лучшие результаты – у Apple (значительно выше среднего). В отрасли косметики и чистящих средств среднее значение достаточно велико, а разница между лучшими и худшими результатами значительно меньше. Худшему результату в этой отрасли соответствует показатель, близкий к лучшему для отрасли персональных компьютеров, и более высокий, чем лучшее значение для отрасли авиаперевозок.

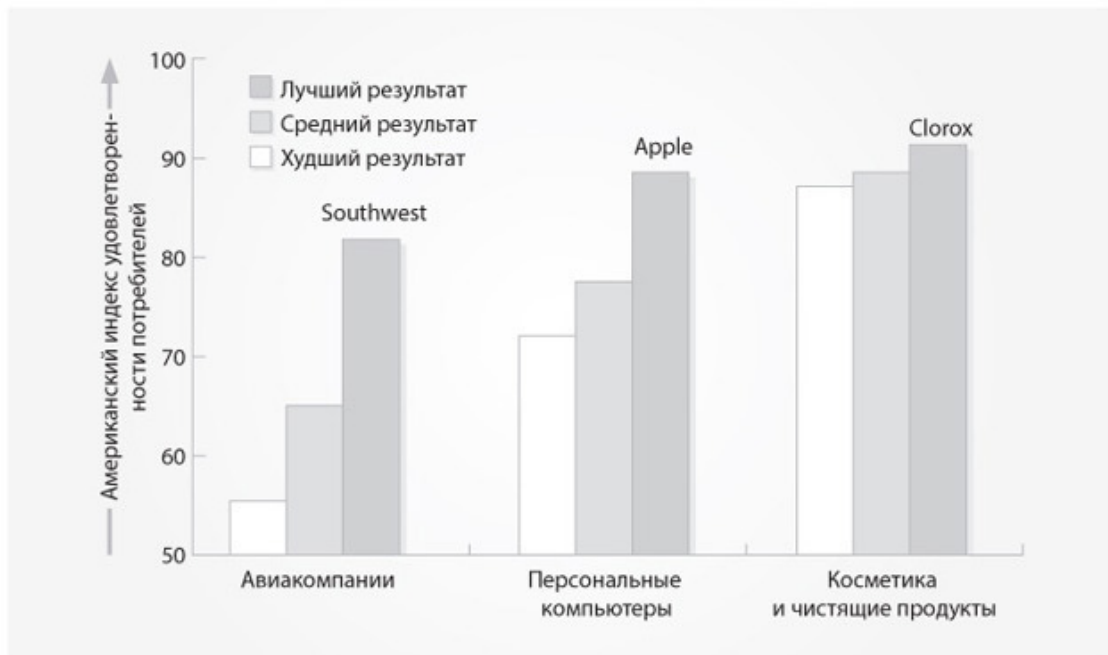


Рис. 1.4. Американский индекс удовлетворенности потребителей

### Измеряем степень удовлетворенности клиентов

Оценить удовлетворенность клиентов можно разными способами. Наиболее распространенный – индекс потребительской удовлетворенности (ИПУ (CSI – customer satisfaction index.)). Он рассчитывается на основе оценок общей удовлетворенности по 6-разрядной шкале, начиная с крайне недовольных и заканчивая полностью довольными клиентами. Как можно заметить, каждому уровню потребительской удовлетворенности присваивается рейтинг от 0 (для крайне неудовлетворенных) до 100 (для полностью удовлетворенных).



Чтобы получить общий ИПУ для заданной выборки клиентов, компания рассчитывает средние показатели их удовлетворенности. Предположим, в ходе опроса 100 покупателей принтеров средний ИПУ составил 72. Сам по себе этот показатель значит немного и едва ли привлечет внимание руководителей компании. Говорит ли ИПУ, равный 72, о высокой эффек-

тивности деятельности? Это зависит от общего ИПУ за предыдущие расчетные периоды, целей компании и ИПУ основного конкурента. Допустим, ИПУ, равный 72, превышает прежние показатели, а средний ИПУ ведущего конкурента – 62. Тогда компания вроде бы может не беспокоиться по поводу своей эффективности и, возможно, не станет стремиться к более высокому уровню потребительской удовлетворенности. К тому же меры по ее повышению требуют времени и денег, и многие менеджеры могут посчитать, что дальнейший рост не оправдывает затрат. Этот аргумент не работает для компании, где удовлетворенность клиентов в приоритете и считается главным показателем эффективности. Чтобы в полной мере понять, что такое удовлетворенность и как усилить ее потенциал для получения прибыли, нужно детальнее изучить вопрос.

### Взглянем на удовлетворенность клиентов шире

Средний индекс потребительской удовлетворенности, равный 72 (при максимальном показателе 100), можно считать приемлемым и даже очень хорошим. Но стремление к усреднению мешает понять принцип удовлетворенности клиента и найти возможности увеличить доходы<sup>14</sup>. Если мы взглянем на проблему шире и определим процентное соотношение для каждой категории на шкале удовлетворенности, получится более достоверная картина. Как показано на рис. 1.5, средний ИПУ, равный 72, был получен на основании того, что 80 % клиентов сообщили о разной степени удовлетворенности и 20 % – о разной степени неудовлетворенности, то есть:  $72 = (25 \times 100 / 100 + 35 \times 80 / 100 + \dots + 3 \times 20 / 100 + 2 \times 0 / 100)$ . 20 % отчасти удовлетворенных, несомненно, уязвимы для конкурентов, а 20 % попавших в категорию недовольных – кандидаты на уход. Неотложной заботой должны стать «отчасти неудовлетворенные», «неудовлетворенные» и «крайне неудовлетворенные» клиенты.



**Рис. 1.5. Посмотрим на удовлетворенность клиентов шире**

Уровень потребительской удовлетворенности – прекрасный показатель эффективности деятельности компании на рынке и барометр ее будущих доходов и прибылей. Это индикатор успеха бизнеса, позволяющий заглянуть вперед и оценить, как клиенты начнут реагировать на работу компании в будущем. Другие данные о рыночной деятельности, такие как объем продаж и доля рынка, обращены в прошлое. Они показывают, как компания работала раньше, но не как ее дела будут идти в ближайшей и отдаленной перспективе.

Расстроить клиентов может даже компания, которая недавно демонстрировала идеальные финансовые результаты. На рынках, где потребители не имеют возможности переключиться на альтернативные решения, неудовлетворенные клиенты могут остаться с компанией на какое-то время, но потом все равно покинут ее. И когда они уйдут, продажи и прибыли, скорее всего, снизятся.

Прекрасный способ предвидеть результаты будущей деятельности для многих компаний – квартальная оценка удовлетворенности клиентов. Снижение этого показателя становится предупреждением и дает шанс устранить проблему, не дожидаясь реального ущерба. А если компания не следит за удовлетворенностью потребителей, она отказывается от возможности устранить проблемы до момента падения объемов продаж и прибыльности.

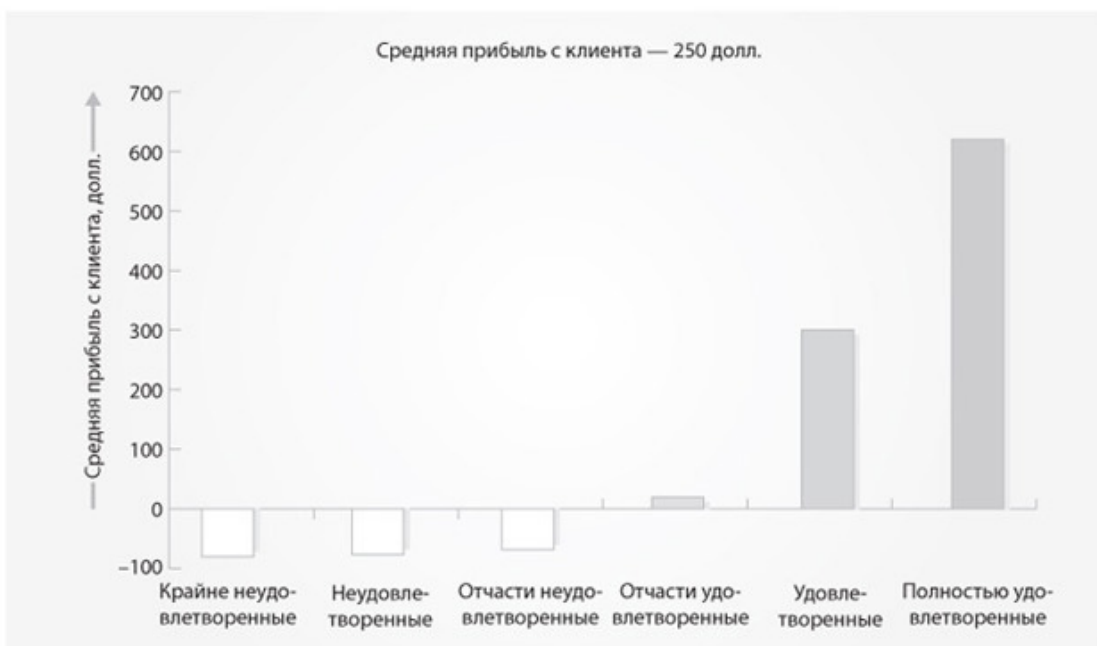
### **Отход от усредненных показателей удовлетворенности и прибыльности клиентов**

Переход от усредненных показателей потребительской удовлетворенности к более широкому представлению о ней позволяет менеджерам отчетливее увидеть возможности для улучшения ситуации. Но еще важнее возможность оценки прибыльности клиента<sup>15</sup>. Как показано на рис. 1.6, средняя выручка от клиента в нашем случае составляет 655 долл.<sup>9</sup> Но полностью удовлетворенные клиенты тратят в среднем 1200 долл. в год, что заметно превышает среднее значение.

---

<sup>9</sup> Среднее значение рассчитывается по формуле: (Прибыль на клиента группы 1 × Доля клиентов группы 1) + (Прибыль на клиента группы 2 × Доля клиентов группы 2) + ... + (Прибыль на клиента группы *n* × Доля клиентов группы *n*) / 100. Для данного конкретного примера: ((1200 × 25) + (800 × 35) + (300 × 20) + (80 × 15) + (60 × 3) + (50 × 2)) / 100 = 654,8, округленно 655. *Прим. ред.*

Удовлетворенность клиентов	Доля клиентов, %	ИПУ	Годовой объем продаж, долл.	Маржа, %	Валовая прибыль, долл.	Стоимость сохранения клиента, долл.	Прибыль на клиента, долл.
Полностью удовлетворенные	25	100	1200	60	720	100	620
Удовлетворенные	35	80	800	50	400	100	300
Отчасти удовлетворенные	20	60	300	40	120	100	20
Отчасти неудовлетворенные	15	40	80	40	32	100	-68
Неудовлетворенные	3	20	60	40	24	100	-76
Крайне неудовлетворенные	2	0	50	40	20	100	-80
	100	72	655	49	350	100	250



**Рис. 1.6. Отход от средних показателей удовлетворенности клиентов**

Еще более впечатляет роль полностью удовлетворенных клиентов в получении прибыли<sup>16</sup>. Средняя прибыль на клиента составляет 250 долл., а от полностью удовлетворенных клиентов существенно выше – 620 долл. в год. Эти люди не только покупают больше, чем другие, но и отдают предпочтение продуктам с более высокой маржей.

Отчасти удовлетворенные клиенты приносят доход, но его величина ниже общей средней прибыльности, которая во многом определяется влиянием на прибыль полностью удовлетворенных клиентов. Отказ от усреднения удовлетворенности помогает увидеть всю важность «полностью удовлетворенных» клиентов для прибыльности компании. Изучив график на рис. 1.6, мы увидим, что именно «полностью удовлетворенные» клиенты обеспечивают прибыльность.

Мы видим, как меры по снижению неудовлетворенности клиентов и повышению доли довольных потребителей могут повысить общий уровень удовлетворенности. Повышение ИПУ может значительно увеличить среднюю прибыль на клиента. Например, если вам удастся перевести половину клиентов из каждой категории (начиная от «отчасти неудовлетворенных») на следующий более высокий уровень, то, на основании данных из рис. 1.6, показатель ИПУ вырастет с 72 до 78 %, а значение показателя средней прибыли – с 250 до 339 долл. С помо-

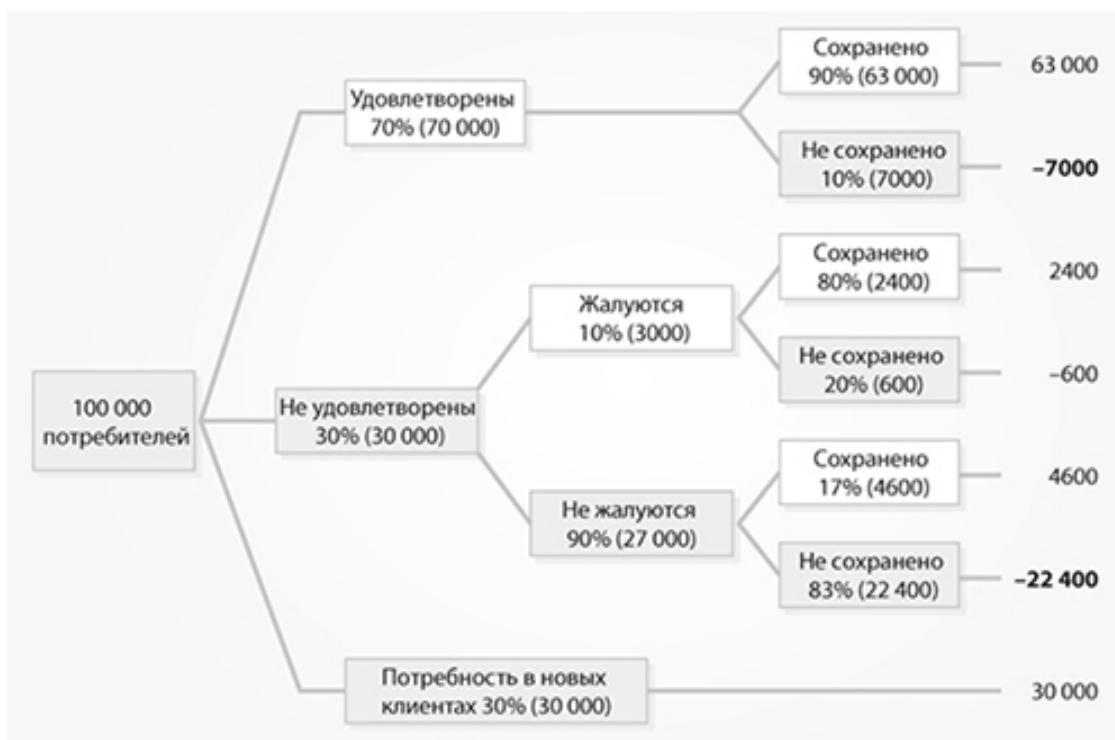
щью этого анализа менеджер может оценить множество сценариев с точки зрения общей удовлетворенности и средней прибыли на клиента<sup>10</sup>.

## Управление неудовлетворенностью потребителей

Неудовлетворенные клиенты покупают меньше продуктов, с меньшей маржой или со скидкой. Как показано на рис. 1.6, после исключения затрат на маркетинг из валовой прибыли от клиента становится очевидно, что компания теряет на таких клиентах деньги.

Но, несмотря на менее важную роль неудовлетворенных клиентов в обеспечении прибыльности компании, руководство, ориентирующееся на рынок, уделяет им столько же внимания, что и «полностью удовлетворенным». Когда неудовлетворенный клиент покидает компанию, ее прибыль снижается. Но сознательные руководители понимают: они не могут пренебрегать неудовлетворенными потребителями хотя бы потому, что привлечь нового клиента значительно более затратно, чем удержать имеющегося.

Обычно неудовлетворенные клиенты прямо не предъявляют претензий организации, но высказывают недовольство окружающим. Исследования показали, что на удивление немногие такие потребители жалуются самой компании<sup>17</sup>. Как показано на рис. 1.7, из 27 000 скрывающих свое недовольство компанию покинет 22 400 человек, т. е. 83 %. Уходящие клиенты не только разрушают рыночную позицию компании, но и усложняют процесс привлечения новых потребителей: каждый из них расскажет о причинах своего недовольства 8–10 людям.



**Рис. 1.7. Удовлетворенность, поведение в отношении жалоб и сохранение потребителей**

На рисунке 1.7 показано, насколько важно сосредоточиться на неудовлетворенных клиентах, которые не жалуются. У компании 100 000 клиентов, 70 % из них удовлетворены, а 30 %

<sup>10</sup> Поработать со своими собственными цифрами можно на сайте Роджера Беста: <http://www.mbm-best.com/nav.cfm?A=N&C=1&P=3#>.

нет. Каждый год компания теряет 30 000 клиентов и должна найти им замену, чтобы сохранить размер своей базы. Из 70 000 удовлетворенных клиентов она теряет только 7000. Остальные 23 000 не удовлетворены, но большинство из них не жалуется. В данном примере 10 % из 30 000 неудовлетворенных клиентов жалуется, и 80 % из них (2400 человек) удается удержать. 90 % (27 000) не жалуется, и из них удается удержать лишь 17 % (4600), а 83 % (22 400) уходят. Быстрый расчет показывает, что неудовлетворенные и не жалующиеся составляют 75 % клиентов, которых ежегодно теряет компания.

## Месть неудовлетворенных клиентов и использование соцсетей

Многие неудовлетворенные клиенты становятся «террористами»: они изливают свое недовольство в негативных комментариях везде и всюду. Каждый недовольный сообщает об этом 8–10 своим знакомым. Получается, упомянутые 30 000 недовольных поделится своим мнением приблизительно с 250 000 человек. Не все они потенциальные покупатели, но негативная информация передается из уст в уста, и привлечь новых клиентов становится намного сложнее и дороже<sup>18</sup>.

Хуже того, социальные сети – Twitter, Facebook и YouTube, – а также рейтинговые сайты вроде Yelp и Groubal позволяют неудовлетворенным клиентам легко и быстро поделиться своим мнением с огромным количеством людей, многих из которых они даже не знают<sup>19</sup>. Например, когда нормально припаркованную машину некоего человека переместили на штрафстоянку, он поделился своим недовольством в Facebook. Его пост поддержали более 10 000 человек, также выразивших свое недовольствие по аналогичному вопросу. Многие поделились своими негативными впечатлениями, и за три года было подано 20 формальных жалоб<sup>20</sup>.

Неудовлетворенный клиент, превращающийся в «террориста», представляет угрозу. Но компании могут попытаться обратить таких потребителей в свою веру. Стоит обратить внимание на опыт Dell и Comcast, умеющих превращать угрозы в возможности. Столкнувшись с яростной критикой на сайтах [ComcastMustDie.com](http://ComcastMustDie.com) и [DellHell.net](http://DellHell.net), компании создали в ответ ресурсы ComcastCares (Twitter) и [DellIdeaStorm.com](http://DellIdeaStorm.com), позволившие восстановить отношения с рядом клиентов.

Социальные сети вынуждают компании нести больше ответственности за проблемы с продуктами. В 2010 г. компания Fry's Electronics<sup>11</sup> без объяснений отменила много онлайн-заказов, размещенных перед Днем благодарения. 1100 разгневанных клиентов подписали петицию против этих действий на сайте [Groubal.com](http://Groubal.com). В течение нескольких дней Fry's публично согласилась выполнить все заказы, извинилась перед клиентами и закрыла вопрос<sup>21</sup>.

Чтобы предотвратить распространение молвы, клиентоориентированная компания побуждает неудовлетворенных потребителей жаловаться ей самой. Хороший пример – Domino's Pizza<sup>22</sup>. Усилия компании, направленные на стимулирование жалоб, позволяют получить обратную связь от 20 % неудовлетворенных клиентов. Компания способна решать 80 % проблем в течение 24 часов. А если проблемы удается решить быстро, компания может удержать до 95 % пожаловавшихся клиентов. Если же разобраться с жалобами в течение 24 часов не удастся, значение показателя удержания клиентов падает до 46 %.

Как ни странно, работа руководителей компаний, прислушивающихся к рынку, состоит не только в отслеживании удовлетворенности клиентов, но и в стимулировании неудовлетворенных потребителей к жалобам. Ведь что-то исправить можно лишь после того, как вы внимательно изучите детали и обстоятельства жалоб.

---

<sup>11</sup> Fry's Electronics – американская розничная сеть, торгующая ПО, бытовой техникой и компьютерным оборудованием. Основана в 1985 г., штаб-квартира – в Сан-Хосе. *Прим. ред.*

## **Влияние неудовлетворенности клиентов на прибыль**

MBNA America – компания, торгующая по кредитным карточкам и зарегистрированная в штате Делавэр. В начале 1990-х ее охватило беспокойство, вызванное неудовлетворенностью и уходом клиентов. 300 сотрудников, стремившихся сохранить всех, собрались, чтобы выяснить суть проблемы, разработать методику и добиться более высокого уровня удовлетворенности. Тогда доля сохраненных клиентов в MBNA America составляла 90 %. Несколько лет было посвящено повышению удовлетворенности и удержанию клиентов. В итоге компании удалось увеличить значение этого показателя до 95 %. Вроде бы разница небольшая, но это привело к 16-кратному увеличению прибыли, а в своей отрасли она поднялась с 38-го места на 4-е<sup>23</sup>. Маркетинговые мероприятия, направленные на удовлетворение и сохранение клиентов, окупались не только потому, что компания повысила долю сохранения клиентов на 5 %. Как мы уже видели на [рис. 1.7](#), самые недовольные не жалуются. Они уходят и рассказывают об этом другим, вынуждая искать им замену, чтобы сохранить долю рынка.

## **Влияние сохранения клиентов на прибыль**

Две таблицы, приведенные в табл. 1.1, созданы на основании данных дерева удержания клиентов на [рис. 1.7](#) и показывают влияние удержания клиентов на продажи и прибыль. Приведены средний годовой доход, маржа и маркетинговые затраты на человека для сохраненных, потерянных и новых клиентов при двух различных уровнях сохранения клиентов.

**Таблица 1.1. Влияние сохранения клиентов на прибыль**

<b>70%-ное сохранение клиентов Продажи и экономические показатели</b>	<b>Сохраненные клиенты</b>	<b>Потерянные клиенты</b>	<b>Новые клиенты</b>	<b>Итого</b>
Количество клиентов, чел.	70 000	30 000	30 000	100 000
Доход на клиента, долл.	1000	300	500	940
Объем продаж, млн долл.	70	9	15	94
Прибыльность (маржа) в расчете на клиента, %	45	35	30	42
Валовая прибыль, млн долл.	31,5	3,2	4,5	39,2
Маркетинговые затраты на клиента, долл.	100	50	500	235
Общие маркетинговые затраты, млн долл.	7	1,5	15	23,5
Чистая прибыль от инвестиций в маркетинг, млн долл.	24,5	1,7	-10,5	15,7
Прочие расходы, млн долл.				10
Чистая прибыль до налогообложения, млн долл.				5,7
Рентабельность продаж до налогообложения, %				6

<b>80%-ное сохранение клиентов Продажи и экономические показатели</b>	<b>Сохраненные клиенты</b>	<b>Потерянные клиенты</b>	<b>Новые клиенты</b>	<b>Итого</b>
Количество клиентов, чел.	80 000	20 000	20 000	100 000
Доход на клиента, долл.	1000	300	500	960
Объем продаж, млн долл.	80	6	10	96
Прибыльность (маржа) в расчете на клиента, %	45	35	30	43
Валовая прибыль, млн долл.	36	2,1	3,0	41,1
Маркетинговые затраты на клиента, долл.	110	55	500	199
Общие маркетинговые затраты, млн долл.	8,8	1,1	10	19,9
Чистая прибыль от инвестиций в маркетинг, млн долл.	27,2	1,0	-7,0	21,2
Прочие расходы, млн долл.				10
Чистая прибыль до налогообложения, млн долл.				11,2
Рентабельность продаж до налогообложения, %				11,7

Основную прибыль компании приносят сохраненные клиенты. Если доля удержания потребителей в компании (70 %) не изменится, то клиенты обеспечат ей 74,4 % выручки от продаж и 80 % от валовой прибыли. Чистая прибыль от маркетинга (валовая прибыль за вычетом расходов на маркетинг и продажи) составит 24,5 млн долл., а потерянные клиенты принесли чистую прибыль от маркетинга на уровне 1,7 млн долл. Поскольку затраты на приобретение новых потребителей высоки и они обычно покупают меньше, чистая прибыль от работы с ними равна -10,5 млн долл. Если учесть постоянные расходы в размере 10 млн долл., то 70 %-ный уровень удержания клиентов позволит получить прибыль до налогообложения на уровне 5,7 млн долл. с рентабельностью продаж до налогообложения на уровне 6 %.

В данном примере компания увеличила расходы на маркетинг и продажи в расчете на клиента на 10 % для удержанных и потерянных клиентов, в результате общий уровень удержания вырос до 80 %. Это привело к удвоению прибыли и рентабельности продаж до налогообложения. Математика проста. Маркетинговые расходы на удержание клиентов значительно

ниже, чем расходы на их замещение. А поскольку у компании меньше потерянных клиентов, ей нужно найти меньше замен. Она может улучшить показатели прибыли от удержанных клиентов и снизить убытки, связанные с приобретением новых.

В данном примере расходы на маркетинг и продажи для удержанных и потерянных клиентов повысились с 8,5 до 9,9 млн долл. Однако величина этих расходов, связанных с приобретением новых клиентов взамен утраченных, снизилась с 15 до 10 млн долл. В итоге общая величина бюджета на маркетинг и продажи снизилась с 23,5 до 19,9 млн долл.

Пример наглядно демонстрирует огромный потенциал для увеличения прибыли и денежных потоков, связанный с удовлетворенностью и сохранением клиентов. Чистая прибыль растет с сохранением каждого покупателя. Затраты, связанные с обслуживанием неудовлетворенных клиентов, и стоимость привлечения новых на замену уменьшаются. Таким образом, удовлетворение и сохранение клиентов – потрясающий финансовый рычаг.

### **Удовлетворенность клиентов и их сохранение**

Нетрудно понять взаимосвязь между удовлетворенностью клиентов и их сохранением. Но различия в условиях вносят свои поправки<sup>24</sup>. Например, на слабоконкурентных рынках клиентов удержать легче даже при низком уровне их удовлетворенности. Там либо немного конкурентов, либо слишком высоки затраты на переход к другой компании. На рынках, где немного вариантов выбора (например, телефонный, водопроводный и больничный бизнес), остаются даже недовольные клиенты. Там можно достичь высокого уровня сохранения при относительно низкой удовлетворенности. На рынках с сильной конкуренцией, где выбор велик, а затраты на переход низки, даже относительно высокий уровень удовлетворенности не гарантирует преданности потребителей. Не вполне удовлетворенные клиенты продуктовых магазинов, ресторанов или банков могут быстро перейти к конкурентам. Хотя сроки между совершением значимых покупок бывают продолжительными, покупатели персонального компьютера, автомобиля или бытовой электроники в случае даже частичного недовольства легко переключаются на другой бренд. На таких рынках сохранить клиентов намного сложнее. Удержать их с момента одной покупки до следующей поможет только максимально высокий уровень удовлетворенности.

### **Расчеты показателя удержания клиентов**

Банки, оптовые поставщики и другие компании, фиксирующие все данные о сделках, могут легко рассчитать показатели удержания клиентов. Но многие другие не вступают в прямые отношения с конечными потребителями и неспособны рассчитать их напрямую. Они могут воспользоваться данными опросов, как показано на рис. 1.8.

Насколько вероятно, что вы выберете этот продукт/бренд при следующей покупке?					
Определенно не куплю	Не куплю	Скорее всего, не куплю	Скорее всего, куплю	Планирую купить	Определенно куплю
<b>Намерение совершить повторную покупку</b>			<b>Доля, %</b>	<b>Вероятность</b>	
Определенно куплю			25	1	
Планирую купить			35	0,8	
Скорее всего, куплю			20	0,6	
Скорее всего, не куплю			15	0,4	
Не куплю			3	0,2	
Определенно не куплю			2	0	
<b>Итого:</b>			<b>100</b>	<b>0,72</b>	
Удержание клиентов				72%	

Рис. 1.8. Расчеты показателя удержания клиентов

### Сохранение клиентов и средняя продолжительность их обслуживания

Удовлетворенность клиентов и их сохранение напрямую связаны с рыночной стратегией и прибыльностью. Конечной целью любой стратегии маркетинга должно быть привлечение, удовлетворение и сохранение целевых потребителей. Если компания сможет достичь этой цели на привлекательных для нее рынках, она обеспечит себе прибыль выше средней.

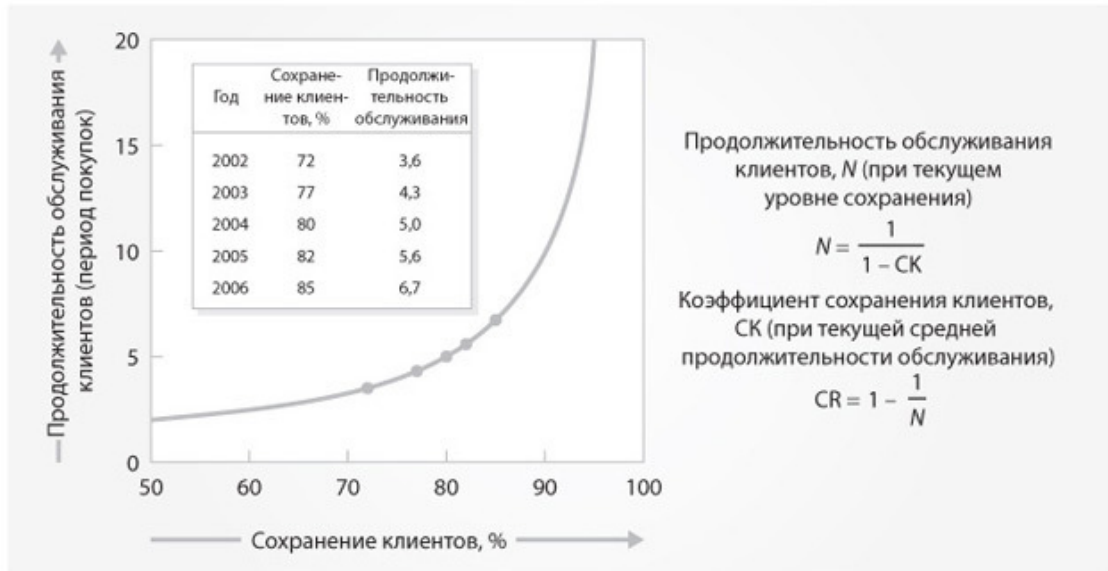
Клиент – важнейший элемент для расчета нормы прибыли, который, однако, часто не принимается во внимание при составлении финансовых анализов или годовых отчетов. Это маркетинговый актив, который компаниям еще предстоит учесть в своих бухгалтерских системах. Кроме того, позиция организации, способной привлечь, удовлетворить и удержать клиентов надолго, благоприятна для достижения высшего уровня прибыльности. Недостаточно ориентированные на рынок компании смотрят на взаимоотношения с потребителями как на разовую сделку купли-продажи. Компании, четко ориентированные на рынок, воспринимают покупателей как партнеров на всю жизнь. Хороший пример такой бизнес-модели – газета New York Times, умело отслеживающая степень удержания клиентов и показатели для конкурирующих изданий на основе продолжительности подписки<sup>25</sup>. Коэффициент сохранения среди постоянных подписчиков (более двух лет) составляет 94 %. У ее ближайшего конкурента этот показатель равен 80 %.

Чем выше уровень сохранения клиентов, тем сильнее он влияет на прибыль. В краткосрочной перспективе это приводит к росту прибыли от сохраненных и уменьшения убытков от потерянных клиентов, а также меньшей стоимости привлечения новых клиентов. Но уровень сохранения клиентов влияет на прибыль и в долгосрочной перспективе: благодаря ему увеличивается продолжительность взаимоотношений с потребителями.

Компания, где доля сохраненных клиентов составляет 50 %, имеет равные шансы удержать или потерять их. Это означает среднюю продолжительность взаимоотношений, равную двум годам, как показано в формуле ниже.

$$\text{Средняя продолжительность обслуживания клиента} = 1 / (1 - \text{Показатель удержания клиентов}) = 1 / (1 - 0,5) = 1 / 0,5 = 2 \text{ года.}$$

По мере роста доли сохраненных клиентов растет и средняя продолжительность обслуживания. Однако еще важнее, что рост идет по экспоненте. Как показано на рис. 1.9, компания Netflix стабильно улучшала показатель удержания клиентов с 2002 по 2006 г.<sup>26</sup> За этот период средний срок обслуживания клиента вырос с 3,6 до 6,7 года.



**Рис. 1.9. Netflix: сохранение клиентов и продолжительность обслуживания**

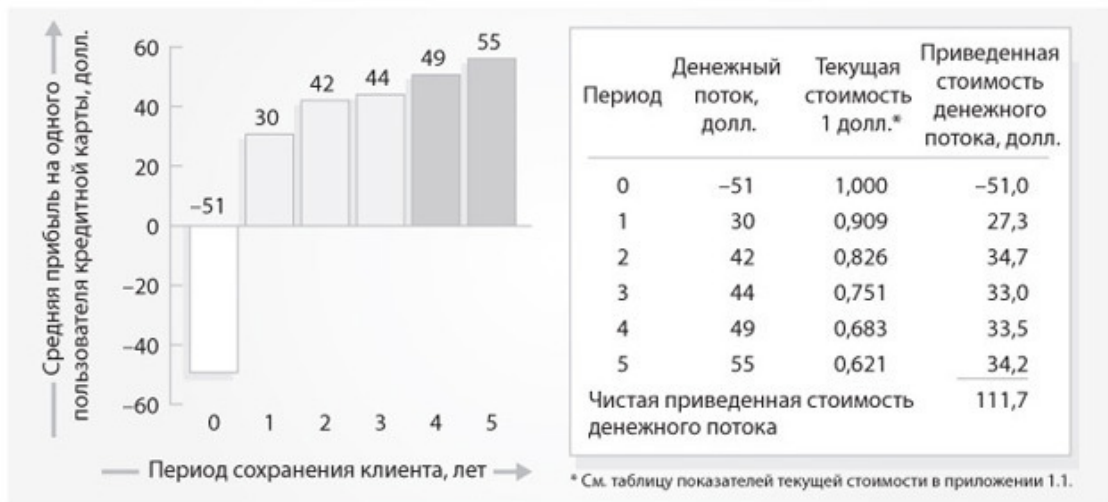
Например, средний уровень сохранения клиентов среди поставщиков продуктов для здравоохранения равен 80 %<sup>27</sup>. Это означает среднюю продолжительность обслуживания, равную пяти годам. Если бы кому-то из поставщиков удалось увеличить коэффициент удержания клиентов до 90 %, он обеспечил бы себе 10-летнюю среднюю продолжительность обслуживания. Иными словами, если уровень сохранения клиентов растет, увеличивается и срок их обслуживания.

## Прибыль за период сотрудничества с клиентом

Лояльный клиент бренда Lexus, покупающий автомобиль за 45 000 долл. и меняющий его каждые 5 лет в течение 30 лет (7 покупок), может принести компании свыше 300 000 долл. Если Lexus потеряет этого клиента после первой покупки, она лишится более 250 000 долл. будущих продаж. Вдобавок компании придется заниматься привлечением нового клиента, а стоит это недешево, как мы уже показали в [табл. 1.1](#). Выходит, стоимость маркетинговых мероприятий, направленных на обеспечение удовлетворенности клиентов, невелика по сравнению с текущей и будущей выгодой от его покупок или затратами на замещение клиентов в случае их неудовлетворенности и ухода. В среднем на привлечение нового клиента тратится в 5 раз больше средств, чем на удержание существующего.

На рисунке 1.10 показана средняя прибыль в расчете на одного пользователя кредитной карточки за пятилетний период. Открытие счетов для новых пользователей принесло чистый годовой убыток 51 долл. с клиента. Привлеченные недавно клиенты тоже не торопятся активно использовать свои новые кредитки: они приносят среднюю прибыль 30 долл. за первый год, 42 долл. за второй и 44 долл. за третий. На пятый год средняя прибыль от обладателя карты составляет 55 долл. Таким образом, ценность пользователя растет со временем. Торгующей по кредиткам компании весьма невыгодно терять покупателя на пятый год из-за его неудовлетворенности. Цена его ухода в первый год составит 106 долл. (55 долл. – упущенная выгода, свя-

занная с уходом, и 51 долл. – затраты на привлечение нового клиента). В этом примере средняя продолжительность обслуживания клиента составляет 5 лет. Итого коэффициент сохранения клиентов 80 %.



**Рис. 1.10. Прибыль за период сотрудничества с клиентом**

$$\text{Сохранение клиентов} = 1 - \frac{1}{N} = 1 - \frac{1}{5} = 0,80 \text{ (или 80\%)}$$

Для оценки прибыли за период сотрудничества с клиентом при данном коэффициенте сохранения потребуется рассчитать чистую приведенную стоимость движения его денежного потока, показанную на рис. 1.10. Исходные 51 долл. – стоимость привлечения клиента – исчезают мгновенно. Однако чтобы достичь выручки в 30 долл., потребуется год. 30 долл., полученные через год, меньше 30 долл., заработанных сейчас. В этом примере компания приняла ставку дисконтирования, равную 10 %. Поэтому текущая стоимость 1 долл., полученного через год, равна 0,909 (ставка, при которой 1 долл. обесценивается за год на 10 %). Таким образом, 30 долл., которые вы получите через год, стоят 27,3 долл. (30 долл. × 0,909). Дисконтирование производится для выручки каждого года, а показатели суммируются, чтобы получить чистую приведенную стоимость денежного потока. Когда поток правильно дисконтирован за каждый год, его чистая приведенная стоимость равна 111,7 долл. Такова стоимость этого клиента в долларах на сегодняшний день. Если бы продолжительность его обслуживания ограничивалась тремя годами, прибыль на него (чистая приведенная стоимость) была бы значительно меньше. Чем выше уровень сохранения клиентов, тем больше средняя продолжительность обслуживания и прибыль.

Чтобы лучше это понять, посмотрим на показатели прибыли (чистую приведенную стоимость) от онлайн-покупателей бытовой электроники, продуктов и одежды в течение 3-летнего периода (рис. 1.11)<sup>28</sup>. Заполучить покупателя продуктов питания стоит почти вдвое дороже, чем покупателя бытовой электроники. Но через 3 года онлайн-покупатель электроники имеет отрицательную чистую приведенную стоимость –17,25 долл., тогда как у среднего онлайн-покупателя продуктов питания через 3 года чистая приведенная стоимость составляет 25,77 долл. Средний онлайн-покупатель одежды еще выгоднее: через 3 года он принесет 80,79 долл.



**Рис. 1.11. Чистая приведенная стоимость онлайн-покупателей**

## Лояльность клиентов

У большинства компаний есть клиенты с разными уровнями лояльности и прибыльности. Лояльные имеют более долгую историю взаимоотношений с компанией, более привержены бренду, больше покупают и чаще рекомендуют. Долгая история есть и у постоянных клиентов, но они менее привержены бренду, меньше покупают и реже готовы рекомендовать бренд другим.

К сожалению, у большинства компаний есть неудовлетворенные «пленники», о которых они даже не имеют понятия. У них долгая потребительская история и внушительные суммы покупок, поэтому они выглядят как постоянные клиенты, но гораздо менее удовлетворены, имеют низкий уровень предпочтения продукта и хотели бы перейти к другой компании. Они не готовы рекомендовать бренд и даже отговаривают других от его покупки.

Поскольку удовлетворенность клиентов и их сохранение положительно влияют на прибыльность, у компании всегда будут клиенты, которых она хочет сохранить. Но будут и те, от кого стоит отказаться<sup>29</sup>. А среди потенциальных клиентов могут быть и те, с кем не стоит иметь дела. Привлечение правильных клиентов – часть маркетинга, связанного с управлением отношениями. Мы можем значительно повысить эффективность отношений с клиентами и уровень их удержания, если удастся классифицировать их по уровням лояльности и прибыльности<sup>30</sup>. Одни лояльны и прибыльны; другие прибыльны, но не лояльны; третьи лояльны, но не прибыльны; четвертые нелояльны и неприбыльны. Но для начала нужно разработать показатель оценки лояльности.

## Измерение потребительской лояльности

Потребительская лояльность определяется пятью основными компонентами, указанными в табл. 1.2. Каждый из них оценивается на основе трех возможных уровней поведения клиента. Среднее значение по пяти компонентам лежит в основе индекса потребительской

лояльности, величина которого варьирует от 0 до 100. Индекс, равный 80, может считаться высоким, даже если по некоторым компонентам значение среднее.

**Таблица 1.2. Потребительская лояльность: составляющие и показатели**

История клиента	Индекс лояльности	Сумма покупки	Индекс лояльности	Желание повторной покупки	Индекс лояльности	Предпочтение продукта	Индекс лояльности	Готовность рекомендовать	Индекс лояльности
Долгая	100	Выше средней	100	Высокое	100	Сильное	100	Да	100
Средняя	50	Средняя	50	Среднее	50	Среднее	50	Возможно	50
Короткая	0	Ниже средней	0	Низкое	0	Слабое	0	Нет	0

**Индекс потребительской лояльности = (История клиента + Сумма покупки + Желание повторной покупки + Предпочтение продукта + Готовность рекомендовать) / 5.**

$$100 \text{ (долгая)} + 50 \text{ (средняя)} + 100 \text{ (высокое)} + 100 \text{ (сильное)} + 50 \text{ (возможно)} = 400 / 5 = 80.$$

История клиента может считаться долгой, средней или короткой по отношению к среднему значению для компании. Лояльный клиент имеет долгую историю, а новый – короткую. В приведенном выше примере расчета лояльности клиент имеет долгую историю.

Сумма покупки варьирует от ниже средней до выше средней. Обычно сумма покупки у лояльного клиента выше средней, а у сравнительно нелояльного может быть ниже средней. В приведенном выше расчете сумма средняя.

Желание повторной покупки варьирует от *низкого* до *высокого*, причем *среднее* отражает умеренную готовность купить что-то еще. У лояльного клиента этот показатель высок, у постоянного – средний, а у неудовлетворенного – низок. В приведенном выше примере клиент с высокой долей вероятности совершит повторную покупку.

Предпочтение продукта варьирует от *слабого* к *сильному*. Лояльный клиент имеет высокий уровень предпочтения продукта в сравнении с продуктами конкурентов, а нелояльный постоянный клиент – слабый, т. е. может приобрести продукт у любого участника рынка. В приведенном выше примере у клиента сильное предпочтение продукта компании.

Готовность рассказать о компании и продукте другим потенциальным клиентам – еще один важный фактор, определяющий степень лояльности. Лояльные клиенты с долгой историей и сильным предпочтением продукта обычно рекомендуют его другим. Постоянные клиенты в целом менее склонны рекомендовать продукт, а новые еще реже рекомендуют его из-за своего ограниченного опыта взаимодействия. В нашем примере клиент, *возможно*, порекомендует продукт другим. И хотя это снижает значение индекса потребительской лояльности, общий показатель на уровне 80 позволяет относить клиента к лояльным.

## Классификация потребительской лояльности

Измерение лояльности клиентов обычно показывает широкий диапазон значений – от 0 до 100. В силу прямой корреляции между прибыльностью клиента и его лояльностью большая лояльность означает более высокую прибыльность и наоборот.

Для примера компании в табл. 1.3 набор различных уровней показателя лояльности и доли клиентов в каждой из «групп» позволяет получить итоговое значение 50. 60 % клиентов лояльны, постоянно делают покупки или просто оказались «пленниками». 40 % – либо новые, либо неприбыльные. Без измерения уровней лояльности компания не сможет понять, к какой группе относится клиент. Но поскольку маркетеры занимаются такими расчетами и имеют всю информацию, приведенную в табл. 1.3, они могут разработать программы для каждой группы с учетом ее интересов. Они позволяют повысить прибыльность клиентов, а следовательно, и компании. Одна из целей маркетинга взаимоотношений с клиентами в том, чтобы управлять этими пятью типами потребительской лояльности и обеспечить более высокий общий уровень лояльности и прибылей<sup>31</sup>.

**Таблица 1.3. Уровни потребительской лояльности**

Тип клиента	Индекс лояльности	Доля клиентов, %	История клиента	Сумма покупки, долл.	Желание повторной покупки	Предпочтение продукта	Готовность рекомендовать	Индекс лояльности
Лояльный	70-100	20	90	80	95	80	80	85
Постоянный	50-69	30	80	65	90	40	45	64
«Пленник»	до 50	10	75	55	20	10	0	32
Новый	0-60	20	10	20	50	50	50	36
Неприбыльный	0-40	20	25	15	15	20	0	15
Индекс лояльности								50

### Лояльные клиенты

У лояльного потребителя могут быть значения 100 по отдельным показателям, но, скорее всего, хотя бы по одному из них оно будет меньше – например, если он по каким-то личным причинам не готов рекомендовать продукт другим. Чтобы считаться лояльным, клиент должен иметь значение индекса 70–100. 20 % клиентов компании из нашего примера в табл. 1.3 описываются как лояльные. Совместив средние значения каждого компонента для данной группы клиентов, мы получаем средний индекс лояльности на уровне 85. Эти потребители приносят компании значительную долю прибыли. Лояльным клиентам присущ следующий диапазон оценок.

#### Лояльные клиенты: диапазон поведения

История отношений с клиентом	Сумма покупки	Желание повторной покупки	Предпочтение продукта	Готовность рекомендовать	Индекс лояльности	Ценность за весь срок взаимодействия
От средней до долгой 50-100	От средней до высокой 50-100	Высокое 100	Сильное 100	«Возможно» или «да» 50-100	Высокий 70-100	Выше среднего

Управлять отношениями с лояльными клиентами надо не так, как с остальными<sup>32</sup>. Их нужно вознаграждать специальными предложениями и услугами. Например, гостиничная сеть Marriott предлагает лояльным клиентам широкий набор дополнительных услуг и номеров более высокого класса. Программа лояльности не должна обижать клиентов. Их не стоит исключать из нее, даже если суммы их покупок снижаются<sup>33</sup>. Ведь их лояльность не ограничивается потраченными деньгами. Ценность многих таких клиентов заключается и в их рекомендациях, способных принести в несколько раз больше ценности, чем их собственная за весь срок взаимодействия с компанией<sup>34</sup>.

### **Постоянные клиенты**

Многие постоянные клиенты – транжиры. Они много покупают у разных компаний и не имеют предпочтений. Постоянные клиенты-транжиры покупают больше среднего, а также часто приобретают продукты для кого-то еще. Обычно степень их удовлетворенности средняя или высокая, они предпочитают оставаться с компанией, но менее склонны рекомендовать ее продукты.

Эти клиенты обладают высоким потенциалом с точки зрения прибыли, а степень их предпочтения продукта колеблется от средней до высокой. Они не всегда рекомендуют продукт другим. Как показано на рис. 1.12, ценность за весь срок взаимоотношений с постоянными клиентами колеблется от средней до выше средней, но ниже, чем у лояльных клиентов. Постоянные клиенты часто составляют 15–20 % от общего числа. Обычно индекс лояльности у них колеблется между 50 и 69, а их ценность за весь срок взаимодействия положительна. От постоянных клиентов можно ожидать следующего поведения.

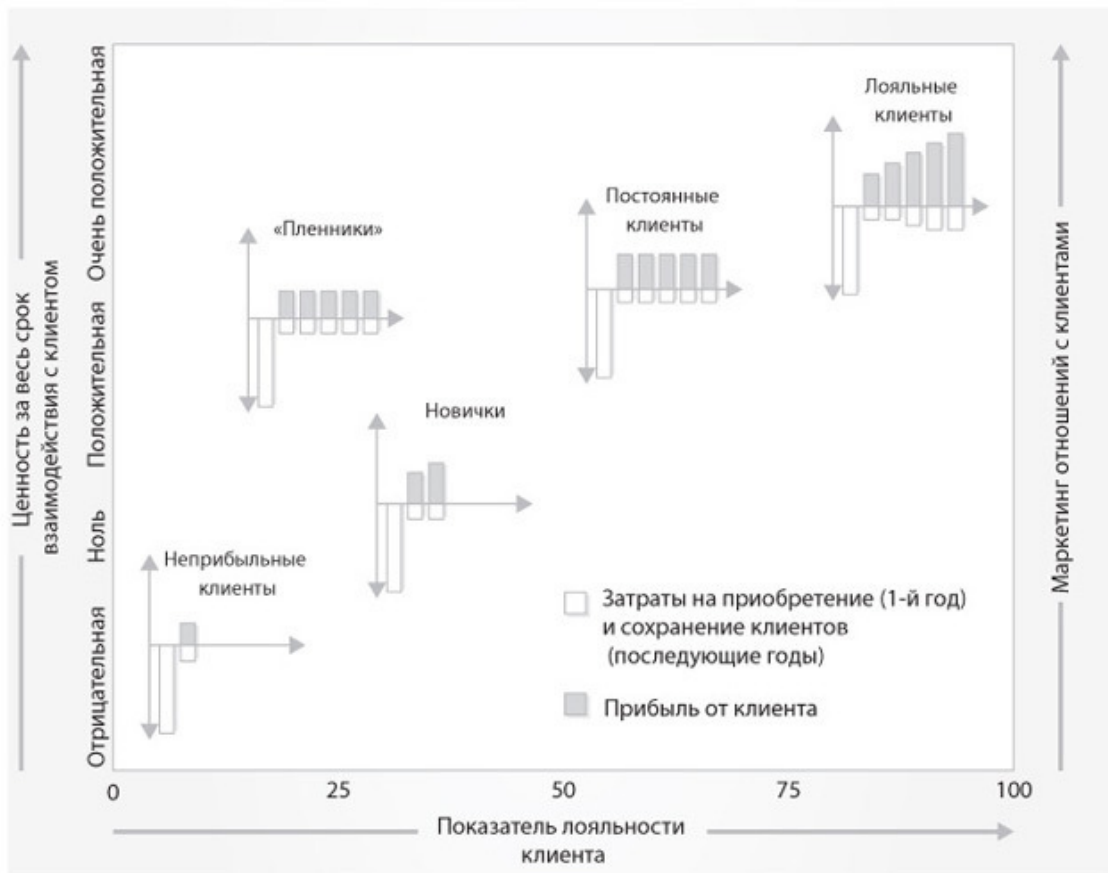


Рис. 1.12. Лояльность клиентов и ценность за срок взаимодействия с ними

**Постоянные клиенты: диапазон поведения**

История отношений с клиентом	Сумма покупки	Желание повторной покупки	Предпочтение продукта	Готовность рекомендовать	Индекс лояльности	Ценность за весь срок взаимодействия
От средней до долгой 50-100	От небольшой до средней 0-50	От среднего до высокого 50-100	От среднего до сильного 50-100	«Возможно» или «да» 50-100	Умеренный 40-90	От среднего до выше среднего

Компании часто неправильно управляют отношениями с постоянными клиентами и не видят возможностей их перевода в категорию лояльных. Поскольку конкурентам легко сманить таких клиентов, те могут перейти в категорию потерянных. Нужно стремиться к лояльности постоянных клиентов с высоким потенциалом, чтобы сохранить их и создаваемую ими прибыль. Одна из целей маркетинга взаимоотношений с клиентами – укрепление их лояльности путем предложения им всего, что способно повысить их удовлетворенность. Важно предлагать им программы лояльности, даже когда сумма их покупки средняя или ниже среднего<sup>35</sup>.

Многие компании обнаружили, что после включения в программы лояльности многие постоянные клиенты начинают больше покупать, что повышает величину их ценности за срок взаимодействия с ними.

## «Пленники»

«Пленники» – неудовлетворенные клиенты с длинной или средней историей. У них слабо выражено желание совершить повторную покупку, но они не могут легко переключиться на продукты другой компании. У них слабая степень предпочтения продукта, и они не готовы рекомендовать его другим. Например, у пользователя ПК, недовольного Microsoft Office, нет особого выбора, поэтому он продолжает покупать новые версии. Многие авиакомпании с низким уровнем удовлетворенности клиентов (особенно работающие на небольших рынках) видят в аэропортах всё те же лица, поскольку у «пленников» нет шанса воспользоваться услугами конкурента. Много «пленников» и у коммунальных компаний, и у компаний, в которых застрахованы сотрудники определенной организации. В большинстве случаев «пленники» ограничены в выборе и не могут найти альтернативу. Их поведение характеризуется следующими чертами.

### «Пленники»: диапазон поведения

История клиента	Сумма покупки	Желание повторной покупки	Предпочтение продукта	Готовность рекомендовать	Индекс лояльности	Ценность за весь срок взаимодействия
От средней до долгой 50-100	От средней до высокой 50-100	Низкое 0	Слабое/Нет 0	Низкая 0	От среднего до выше среднего 20-40	От средней до выше средней

Из [таблицы 1.3](#) видно, что «пленники» имеют среднюю или чуть более долгую историю отношений с компанией и обеспечивают ей положительный денежный поток. Ценность за весь срок взаимодействия с ними средняя или чуть выше средней (как показано на [рис. 1.12](#)), но будущее денежного потока под угрозой, поскольку эти клиенты отчаянно хотят уйти. Компании, имеющие клиентов-«пленников», часто даже и не подозревают об их существовании и о том, в каком напряжении они живут. Хуже того, «пленники» часто делятся своим разочарованием с другими, затрудняя привлечение новых клиентов.

Поскольку компании не знают о настроениях «пленников», им кажется, что все хорошо. К ним поступают деньги, но вдруг приходит день, когда неудовлетворенные клиенты уходят. Компании, стремящиеся выявлять «пленников», могут поработать над снижением их неудовлетворенности, тем самым уменьшая вероятность их ухода к конкуренту, как только появится такая возможность.

## Новые клиенты

К новым клиентам могут относиться те, кто прежде не имел опыта сотрудничества с компанией, или те, кто уходил, но решил вернуться. Они имеют короткую или среднюю историю взаимоотношений и ценность за весь срок взаимодействия на уровне ниже среднего или среднего. Их лояльность низка, поскольку у них не было времени на формирование истории или предпочтения продукта. Они будут реже рекомендовать продукт другим (по крайней мере на этой стадии). Они нуждаются в особой заботе. У этих клиентов высокие ожидания, на которые нужно обращать внимание. Только это позволит перевести их на следующий уровень лояльности. Эта группа может составлять 15–20 % от общего числа клиентов.

### Новые клиенты: диапазон поведения

История клиента	Сумма покупки	Желание повторной покупки	Предпочтение продукта	Готовность рекомендовать	Индекс лояльности	Ценность за весь срок взаимодействия
Короткая или средняя 0-50	Низкая или средняя 0-50	От низкого до высокого 0-100	От слабого до среднего 0-50	«Нет» или «возможно» 0-50	Низкий 0-60	От ниже среднего до среднего

Новые клиенты должны соответствовать выработанному в компании профилю целевых клиентов. У них есть многие черты лояльных и постоянных клиентов. Управление отношениями с ними сформирует их поведение и уровень лояльности. Важно, чтобы компания создала для них положительные впечатления. Тогда они станут удовлетворенными, лояльными и захотят остаться.

Возвращающиеся клиенты также могут считаться новыми, хотя у них и есть уже история отношений с компанией. Чаще всего это постоянные клиенты, ушедшие к конкуренту, обычно из-за неправильного отношения, но затем вернувшиеся. Таких клиентов часто называют «отвоеванными»<sup>36</sup>. Они уже знакомы с продуктами компании и, скорее всего, будут вести себя так же, как и прежде. Как показано на рис. 1.13, через 5 лет текущее приведенное значение ценности за новый срок взаимоотношений с такими клиентами может быть почти в 2,4 раза выше среднего значения для новичка. Для компании возврат клиента – получение утраченной возможности и второй шанс на развитие лояльности.



Рис. 1.13. Ценность за весь срок взаимодействия с отвоеванным клиентом, долл.

### Неприбыльные клиенты

Неприбыльные клиенты появляются из-за неправильных действий на предыдущих этапах<sup>37</sup>. Они не приносят денег, и маловероятно, что они станут лояльными. Такие клиенты лишают компанию прибыли, поскольку затраты на их привлечение никогда не окупаются

(см. [рис. 1.12](#)). Эта группа может составлять 30–35 % от общего числа клиентов компании. Но компания, сосредоточенная на управлении отношениями с клиентами, способна значительно снизить долю неприбыльных клиентов и увеличить показатели удержания и лояльности, а также улучшить процесс отбора. Как показано в таблице ниже, неприбыльные клиенты имеют небольшой или средний срок отношений с компанией, у них средние показатели желания повторной покупки и предпочтения продукта. Кроме того, они приобретают недорогие продукты. У них практически отсутствует желание рекомендовать компанию или ее продукты другим. Индекс их лояльности колеблется от 0 до 40, а ценность за весь срок взаимодействия с компанией оказывается или отрицательной, или значительно меньше среднего.

### Неприбыльные клиенты: диапазон поведения

История клиента	Сумма покупки	Желание повторной покупки	Предпочтение продукта	Готовность рекомендовать	Индекс лояльности	Ценность за весь срок взаимодействия
От небольшой до средней 0-50	Низкая 0	От низкой до средней 0-50	От слабого до среднего 0-50	«Нет» или «возможно» 0-50	Низкий 0-40	Отрицательная или ниже среднего

Некоторые неприбыльные потребители могут быть прекрасными людьми и даже отличными клиентами – но для кого-то другого. То, что предлагает ваша компания, не соответствует их потребностям. И хотя их изначально привлекла и она, и ее ценностное предложение, они никогда не будут удовлетворены<sup>38</sup>. Вряд ли их удастся удержать, как ни старайся. Лучший, но самый сложный подход состоит в том, чтобы помочь им уйти.

Существует и еще одна группа неприбыльных клиентов. Ее представители делают одну покупку, а затем уходят. Обычно они покупают по привлекательной цене или во время промоакции. Например, многие телекоммуникационные компании известны и своими щедрыми стимулами, и огромной долей клиентов, относящихся к этой группе. По данным АТ&Т<sup>12</sup>, 1,7 млн ее клиентов меняли поставщика услуг в среднем три раза в год<sup>39</sup>.

Улучшение процесса управления отбором клиентов, а также более четкая нацеленность промоакций способны свести долю такой группы до минимума. Мы знаем, что компании будет лучше, если она сможет отказаться от привлечения таких людей. Зная общие характеристики своих бывших неприбыльных клиентов, она может проводить более четкий отбор и привлекать больше целевых клиентов. Стоит обратить внимание на следующую цитату.

Я пойму, что наши компании провели хорошую работу по сегментации рынка, когда они смогут сказать мне, кому не надо продавать наши продукты<sup>40</sup>.  
*Д-р Чарльз Лиллис, бывший руководитель телекоммуникационной компании MediaOne*

Понимание различий между целевыми и нецелевыми клиентами очень важно для маркетинга отношений с ними<sup>41</sup>. Профиль нецелевых клиентов не менее важен, чем профиль целевых. Если компания четко знает, какие потребители ей не нужны, она сможет снизить общие расходы на привлечение новых клиентов и улучшить показатели удержания. А ничем не ограниченное привлечение приведет к тому, что компании придется работать с нелояльными и неприбыльными потребителями. Это вызовет снижение прибыли и не позволит компенсировать издержки на привлечение.

<sup>12</sup> АТ&Т – американская телекоммуникационная компания, один из лидеров в отрасли. Основана в 1983 г., штаб-квартира – в Далласе.

Рано или поздно клиентов теряет любая компания. Кто-то из них – прибыльные в прошлом клиенты, которых компания хотела бы отвоевать. Большинству из них не нравилось обращение со стороны компании, и они перешли к ее конкурентам. Но другие ушли, потому что были неприбыльными.

## **Управление потребительской лояльностью**

Управление взаимоотношениями с клиентами – крайне важный аспект управления лояльностью и прибыльностью. Успешные программы предполагают управление всеми связями с клиентами в зависимости от их текущего уровня лояльности и потенциальной прибыльности. Эффективная программа начинается с определения типов клиентов, которых компании удастся привлечь и удержать. Она предполагает разработку стратегий для управления новыми клиентами и отказа от неприбыльных. Помните: любой тип отношений с любой группой клиентов влияет на общие уровни сохранения клиентов и прибыльности.

Рекомендации клиентов порой могут принести даже большую ценность, чем их покупки, если учесть ценность новых клиентов, появляющихся благодаря им. Поэтому склонных к рекомендациям клиентов стоит воспринимать как особую группу и награждать за их усилия. Например, компания Scott Trade, предоставляющая онлайн-брокерские услуги, дает скидку в размере 7 долл. за сделку как для рекомендателя, так и для клиента, воспользовавшегося рекомендацией. Телекоммуникационная компания Sprint Nextel предлагает кредит 20 долл. за каждую рекомендацию и еще 10 долл. за каждого нового клиента, воспользовавшегося ею.

Рисунок 1.14 показывает, как оценивать влияние разных уровней потребительской лояльности на прибыль. Доля клиентов в каждой группе может меняться, непосредственно влияя на прибыль. Можно ожидать, что управление расходами на маркетинг и продажи в расчете на клиента из разных групп позволят извлечь больше прибыли. Каждая категория требует своей стратегии, направленной на рост общего индекса лояльности и прибыльности компании.

Тип клиента	Показатель лояльности	Доля клиентов, %	Доход на клиента, долл.	Маржа, %	Расходы на маркетинг и продажи в расчете на клиента, долл.	Средняя прибыль на клиента, долл.
Лояльный	70–100	20	1000	50	100	400
Постоянный	50–90	30	750	40	75	225
«Пленник»	20–40	10	600	40	75	165
Новый	0–60	20	400	30	100	20
Неприбыльный	0–40	20	100	30	50	-20
Итого/Среднее		100	585	38	80	164

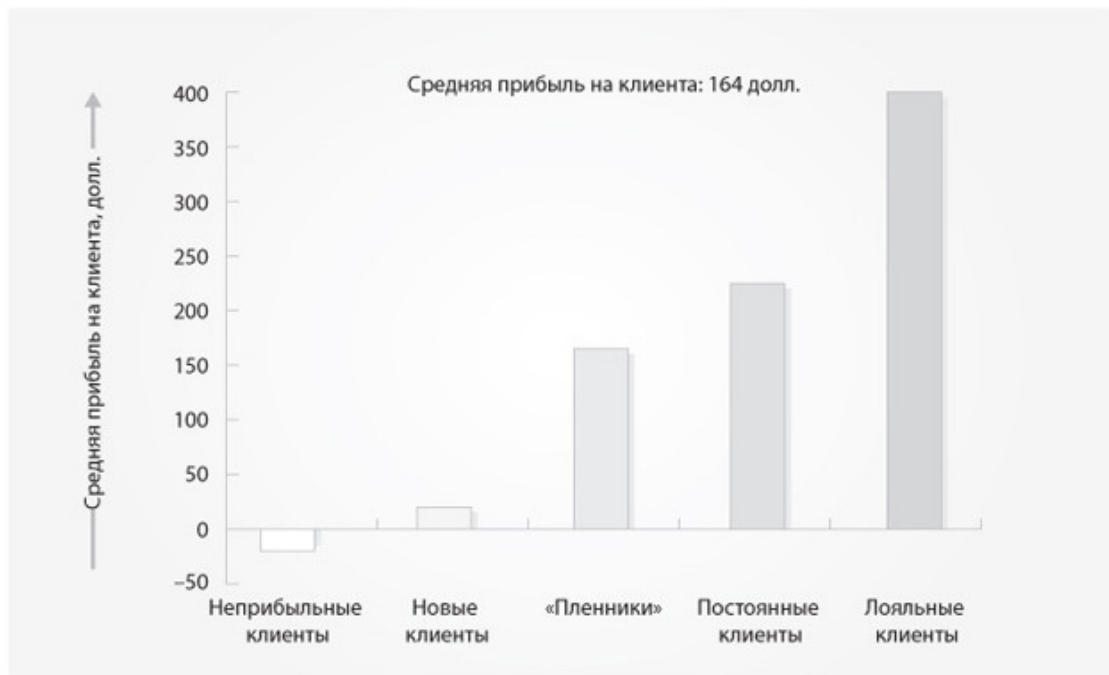


Рис. 1.14. Потребительская лояльность и прибыльность

## Резюме

Эффективность работы компании по развитию стратегий, обеспечивающих высокие уровни удовлетворенности клиентов, зависит от степени сфокусированности на потребителях. Всего несколько лет назад многие менеджеры считали подобное заявление оторванным от реальности и не имевшим практического смысла. Но практика показывает, что клиентоориентированные компании способны повысить уровень удовлетворенности и обеспечить прибыль намного выше среднего уровня. Развитие сфокусированности на клиентах требует лидерства в отношениях с ними, внимания высшего руководства, обучения сотрудников принципам работы и вовлечения клиентов. Важно слышать голос клиента; но для этого нужно понимать всю специфику опыта каждого потребителя, стимулировать к жалобам и пытаться создавать не только продукт, но и полноценные решения. Такие показатели, связанные с клиентами, как удовлетворенность, сохранение и лояльность, должны стать ключевыми в оценке успеха клиентоориентированной организации.

Уже доказано, что уровень удовлетворенности клиентов компании связан с ее прибыльностью. Конечно, хорошо иметь высокое усредненное значение по этому показателю, но, если распределить потребителей по группам в зависимости от их удовлетворенности, компания

сможет понять, как именно связаны удовлетворенность и прибыльность. Это позволяет компании увидеть клиентов, которые «не удовлетворены» или «отчасти удовлетворены» отношениями с ней. Понять причины неудовлетворенности намного проще, если стимулировать неудовлетворенных клиентов высказывать недовольство: компания сможет увидеть его причины и удержать потребителей. Социальные сети, ставшие популярными в последнее время, позволяют клиентам высказывать свое недовольство и одновременно дают компаниям возможность эффективно ответить на жалобы и исправить отношения.

Удовлетворенность клиентов напрямую влияет на уровень их удержания. А более высокие уровни удержания позволяют увеличить прибыль – причем не только в текущем году, но и за весь срок отношений. Приобрести нового клиента намного дороже, чем удержать имеющегося. Повышение уровня сохранения клиентов с 67 до 75 % способно увеличить срок отношений с клиентом с 3 до 4 лет. Иными словами, компания получает еще один год продаж и прибыли, а также может сэкономить, поскольку ей не нужно тратить деньги на поиск нового клиента. Кроме того, чем дольше срок взаимоотношений клиентов с компанией, тем больше шансов, что они захотят купить что-то еще.

Конечная цель любого клиентоориентированного бизнеса – обеспечить высокий уровень потребительской лояльности. Лояльный клиент имеет долгую историю отношений с компанией, тратит больше среднего, имеет сильное желание совершить повторную покупку, а также высокую степень предпочтения продукта. Он рекомендует компанию другим. Лояльные клиенты прибыльны, а их ценность за срок взаимоотношений с компанией намного выше средней. Постоянные клиенты могут также обладать высокой ценностью и долгой историей, но они гораздо менее привержены продукту и менее охотно рекомендуют его. Однако они очень важны для прибыльности компании, и отношения с ними должны быть направлены на их удержание, а в идеале и повышение их лояльности.

Многие компании имеют клиентов-«пленников», даже не зная об этом. Те долго взаимодействуют с компанией, приносят среднюю или даже высокую ценность, но недовольны и уходят к конкурентам, как только появляется возможность. Несложно догадаться, что они делятся своим разочарованием с другими и даже могут советовать им воздержаться от покупки продукта, которым пользуются сами.

К новым клиентам могут относиться как те, кто прежде не имел дел с компанией, так и те, кто по каким-то причинам ранее отказался от ее продуктов. Клиентоориентированная компания хорошо представляет себе историю и особенности поведения возвращающихся потребителей и соответственно выстраивает отношения с ними (совсем не так, как с новыми). Оба типа таких клиентов дают компании возможность повысить уровень их лояльности и прибыльность отношений с ними, причем и в краткосрочной, и в долгосрочной перспективе.

А некоторые клиенты неприбыльны. Компания не может предложить им то, что им нужно, а они не готовы платить ей столько, сколько она хочет. Затраты на приобретение таких клиентов были очень высокими, но маловероятно, что они принесут прибыль. Еще одна группа неприбыльных клиентов охотится за выгодными сделками. Они никогда не бывают лояльными, а переключаются с одного продукта на другой, обычно руководствуясь снижением цены или промоакциями. Цель клиентоориентированной компании – разобраться во всех уровнях потребительской лояльности и разработать подходящие маркетинговые программы для каждого типа клиентов, чтобы лучше управлять общей прибыльностью своего бизнеса.

## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ НА ОСНОВЕ РЫНОЧНОЙ ЛОГИКИ**

1. Как компания вроде Enterprise Rent-A-Car сосредоточивается на клиентах, используя методы, описанные в главе 1?

2. Как высокая степень сфокусированности на клиентах и высокие уровни их удовлетворенности помогают компании Southwest Airlines быть более прибыльной, чем другие авиакомпании?

3. Почему полностью удовлетворенный пользователь Apple может быть более прибыльным, чем отчасти удовлетворенный?

4. Как компании с высокими уровнями удовлетворенности клиентов добиваются более высоких результатов с точки зрения цен на акции, чем средние компании из списка S&P 500?

5. Компания Lexus известна высоким уровнем удовлетворенности клиентов. Как это повлияет со временем на уровень их удержания?

6. Если бы у Lexus средний уровень удержания клиентов составлял 80 %, сколько покупок мог бы совершить средний клиент за весь период взаимоотношений с компанией?

7. Если прибыль новой кофейной компании оказалась выше среднего в первые 2 года работы, но намерение совершить повторную покупку (см. рис. 1.8) стабильно снижается, а показатель удержания клиентов падает с 67 до 50 %, как все эти события повлияют на будущую прибыль?

8. Как влияет на прибыль увеличение срока взаимодействия клиента с онлайн-магазином модной одежды с 4 до 5 лет?

9. Что делает клиентов Apple лояльными и почему лояльные клиенты более прибыльны, чем все остальные?

10. Как часто пользующийся услугами авиакомпании клиент превращается в «пленника»? Какую роль с точки зрения прибыли в настоящем и будущем играют такие потребители?

11. Как вы рекомендовали бы управлять отношениями с постоянным клиентом McDonald's, сумма покупки которого всегда меньше средней?

12. Какие факторы могут заставить компанию привлекать неприбыльных клиентов?

13. В каких случаях постоянный клиент с коротким сроком отношений с компанией будет более ценным, чем постоянный клиент с длительным сроком?

14. В чем разница в выстраивании отношений с новым и вернувшимся клиентом?

15. При каких условиях вернувшийся клиент компании, поставляющей промышленное оборудование, может иметь более высокую ценность за весь срок взаимоотношений, чем совершенно новый?

## Маркетинговые инструменты и упражнения по их применению

*Четыре интерактивных инструмента оценки маркетинговой деятельности и практические упражнения, приведенные в этом разделе, помогут вам лучше понять, как взаимодействие с клиентами влияет на прибыльность компании. Зайдите на сайт [www.MBM-BEST.com](http://www.MBM-BEST.com). Вводя нужные данные, вы сможете найти ответы на множество заданных в книге вопросов. Вы также можете ввести иные данные и изучить результаты, после чего сохранить свою работу. Каждый из инструментов соответствует рисунку из главы 1, номер которого указан в скобках.*

### **1.1. Удовлетворенность клиентов и прибыльность (рис. 1.6)**

*А. Как изменятся средние значения объема продаж и прибыль в расчете на клиента для компании, имеющей 10 % «полностью удовлетворенных» клиентов, 35 % «удовлетворенных» и 55 % «частично удовлетворенных»?*

*В. Как изменятся средние значения объема продаж и прибыль в расчете на клиента, если компании удастся повысить уровень удовлетворенности*

клиентов до 35 % «полностью удовлетворенных», 35 % «удовлетворенных» и 30 % «частично удовлетворенных»?

### 1.2. Удержание и сохранение клиентов (рис. 1.7)

А. Как изменится уровень удержания клиентов, если доля всех неудовлетворенных снизится до 15 %, а всех удовлетворенных – вырастет до 85 %?

В. Используя те же начальные данные, рассчитайте, как изменится показатель удержания клиентов, если доля жалующихся повысится с 10 до 50 %.

### 1.3. Ценность за весь срок взаимодействия клиента с компанией (рис. 1.13)

А. Как изменится ценность за весь срок взаимодействия клиента с компанией, если этот срок снизится с 5 до 4 лет?

В. Как изменится ценность за весь срок взаимодействия, если этот срок увеличится с 5 до 6 лет, а чистый денежный поток в год 6 составит 60 долл.?

### 1.4. Потребительская лояльность и прибыльность (рис. 1.14)

А. Как изменится средняя прибыльность в расчете на клиента в случае 25 % лояльных и 25 % постоянных клиентов?

В. Как изменится средняя прибыльность в расчете на клиента при иных показателях: 30 % лояльных, 35 % постоянных, 5 % «пленников», 20 % новых и 10 % неприбыльных?

## Приложение 1.1. Таблица текущей стоимости

Период (N)	СД = 8%	СД = 9%	СД = 10%	СД = 11%	СД = 12%	СД = 13%	СД = 14%	СД = 15%
0	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
1	0,926	0,917	0,909	0,901	0,893	0,885	0,887	0,870
2	0,857	0,842	0,826	0,812	0,797	0,783	0,769	0,756
3	0,794	0,772	0,751	0,731	0,712	0,693	0,675	0,658
4	0,735	0,708	0,683	0,659	0,636	0,613	0,592	0,572
5	0,681	0,650	0,621	0,593	0,567	0,543	0,519	0,497
6	0,630	0,596	0,564	0,535	0,507	0,480	0,456	0,432
7	0,583	0,547	0,513	0,482	0,452	0,425	0,400	0,376
8	0,540	0,502	0,467	0,434	0,404	0,376	0,351	0,327
9	0,500	0,460	0,424	0,391	0,361	0,333	0,308	0,284
10	0,463	0,422	0,386	0,352	0,322	0,285	0,270	0,247
11	0,429	0,388	0,350	0,317	0,287	0,261	0,237	0,215
12	0,397	0,356	0,319	0,286	0,257	0,231	0,208	0,187
13	0,368	0,326	0,290	0,258	0,229	0,204	0,182	0,163
14	0,340	0,299	0,263	0,232	0,205	0,181	0,160	0,141
15	0,315	0,275	0,239	0,209	0,183	0,160	0,140	0,123
16	0,292	0,252	0,218	0,188	0,163	0,141	0,123	0,107
17	0,270	0,231	0,198	0,170	0,146	0,125	0,108	0,093
18	0,250	0,212	0,180	0,153	0,130	0,111	0,095	0,081
19	0,232	0,194	0,164	0,138	0,116	0,098	0,073	0,070
20	0,215	0,178	0,149	0,124	0,104	0,087	0,073	0,061

Формула расчета текущей стоимости:

$$TC = \frac{1}{(1+CD)^N}$$

где TC – текущая стоимость 1 долл.,

$N$  – число периодов времени до получения 1 долл.,

CD – ставка дисконтирования (стоимость заимствования или желаемая ставка доходности).

Пример I:  $N = 5$  периодов, CD = 10 %

$$TC = \frac{1}{(1+0,1)^5} = \frac{1}{1,611} = 0,621$$

(стоимость 1 долл., полученного через 5 лет, сегодня равна 0,621 долл.).

Пример II:  $N = 2,33$  периода, CD = 10 %

$$TC = \frac{1}{(1+0,1)^{2,33}} = \frac{1}{1,249} = 0,801$$

(стоимость 1 долл., полученного через 2,33 года, сегодня равна 0,801 долл.)

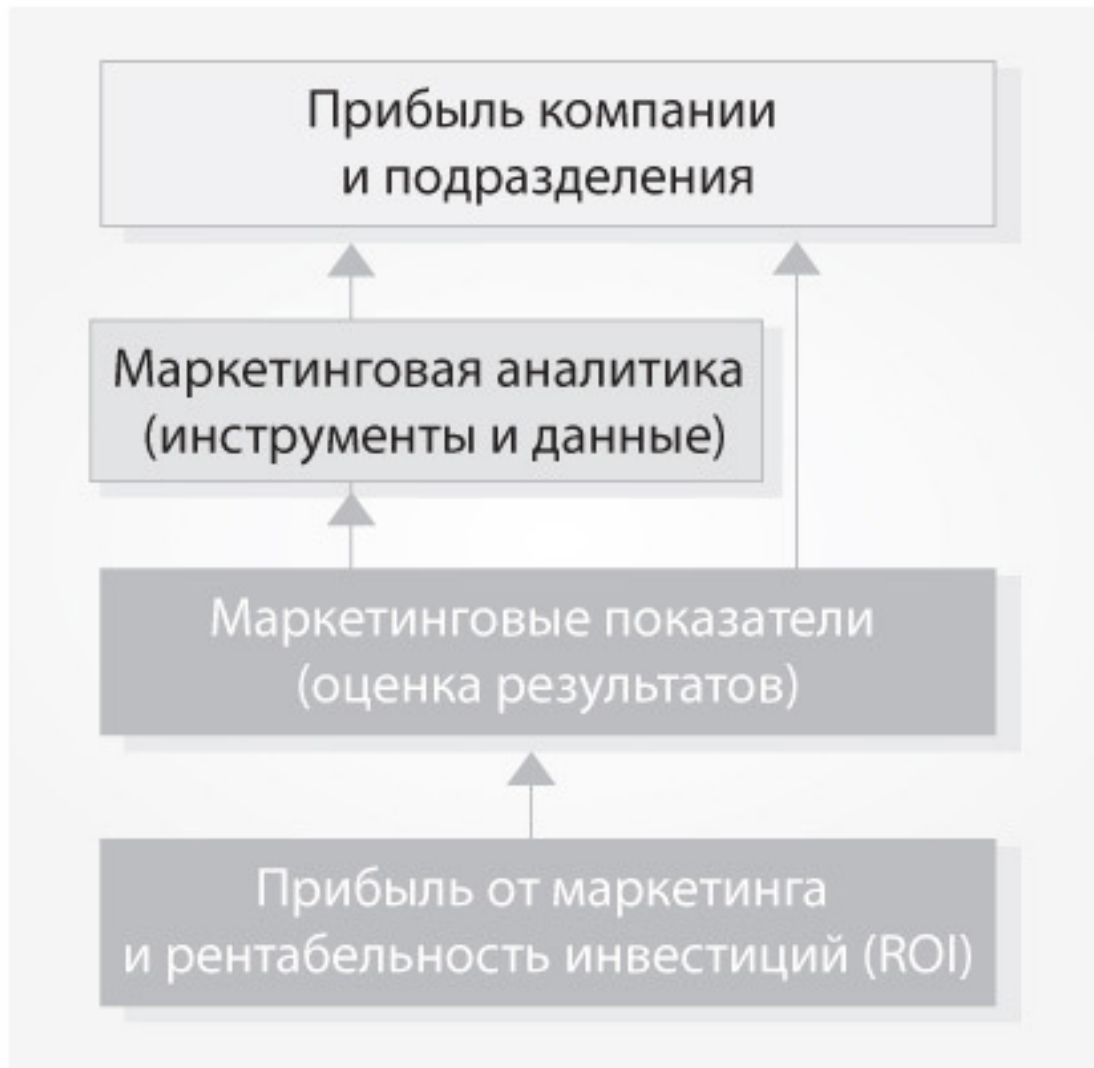
[Примечания к главе 1](#)

## **Глава 2. Маркетинговые показатели и прибыльность маркетинга**

Недоверие к маркетингу вызвано во многом отсутствием финансовых показателей, позволяющих оценить его ценность для компании<sup>1</sup>.

*Маркетинговые показатели измеряют результаты маркетинговой деятельности. Маркетинговая аналитика – набор инструментов и данных, используемых для создания показателей. Для измерения удовлетворенности клиентов в [главе 1](#) мы использовали систему маркетинговой аналитики. Совокупный индекс потребительской удовлетворенности – маркетинговый показатель, как и доля удовлетворенных клиентов.*

*Как показано на схеме, маркетинговые показатели и прибыльность маркетинга связаны с прибыльностью отдельных подразделений и компании в целом. Маркетерам и менеджерам по продукту важно продемонстрировать свой вклад в общую прибыль компании. И в этом им помогают показатели маркетинговой прибыльности. Их важнейшая черта – прямая связь с прибыльностью бизнеса.*



### Изменение результативности

BioTronics, компания с объемом продаж 390 млн долл., производит специализированное электронное оборудование для биотехнологической отрасли. Несколько лет назад после долгого спада компанию возглавила новая команда. Она реорганизовала деятельность и разработала программы по уменьшению себестоимости единицы продукции, регулированию накладных расходов и усовершенствованию управления активами. Кроме того, новая группа руководителей организовала общую программу обучения продажам, которая позволила торговому персоналу повысить эффективность продаж с 5 до 7,5 млн долл. на одного продавца.

Результаты оказались сенсационными. За 3 года новый состав руководителей почти удвоил объем продаж и более чем втрое увеличил чистую прибыль до налогообложения. Как видно в табл. 2.1, рентабельность продаж BioTronics выросла с 6,3 до 14,1 %, а рентабельность активов увеличилась с 5,7 до 14,8 %.

**Таблица 2.1. Финансовые результаты компании BioTronics**

Экономические показатели, млн долл.	Базисный год	Год 1	Год 2	Год 3
Объем продаж	254	293	337	390
Себестоимость проданных товаров	127	139	157	175
Валовая прибыль	127	154	180	215
Затраты на маркетинг и торговые издержки	61	67	74	82
Общие и административные расходы	20	23	27	31
Другие текущие расходы	30	35	40	47
Чистая прибыль (до уплаты налогов)	16	29	39	55
Финансовые показатели				
Рентабельность продаж до налогообложения, %	6,3	9,9	11,6	14,1
Коэффициент оборачиваемости активов	0,9	0,95	1	1,05
Рентабельность активов до налогообложения, %	5,7	9,4	11,6	14,8

- Как бы вы оценили эффективность BioTronics за прошедшие 5 лет?
- Какие аспекты деятельности BioTronics самые впечатляющие?
- Должна ли BioTronics и дальше следовать данной стратегии?

Большинство сразу решили, что деятельность BioTronics за последние 3 года была превосходной. Кому бы не понравилось заниматься бизнесом с таким уровнем прибыльного роста? Но не стоит так позитивно оценивать деятельность BioTronics: радужное заключение сделано на основе только *финансовых* показателей. Выручка, чистая прибыль, рентабельность продаж, доля стоимости активов в объеме продаж и рентабельность активов – превосходные показатели внутренней финансовой деятельности. Но они не дают *внешнего*, или *рыночного*, представления об эффективности компании. Мы не знаем, как на ней сказались рост рынка, конкурентоспособные цены, качество продуктов, услуги конкурентов, а также степень удовлетворенности и удержания клиентов. Следовательно, дальнейшее использование той же стратегии, возможно, будет, а возможно, и не будет наилучшим вариантом для обеспечения роста прибыли.

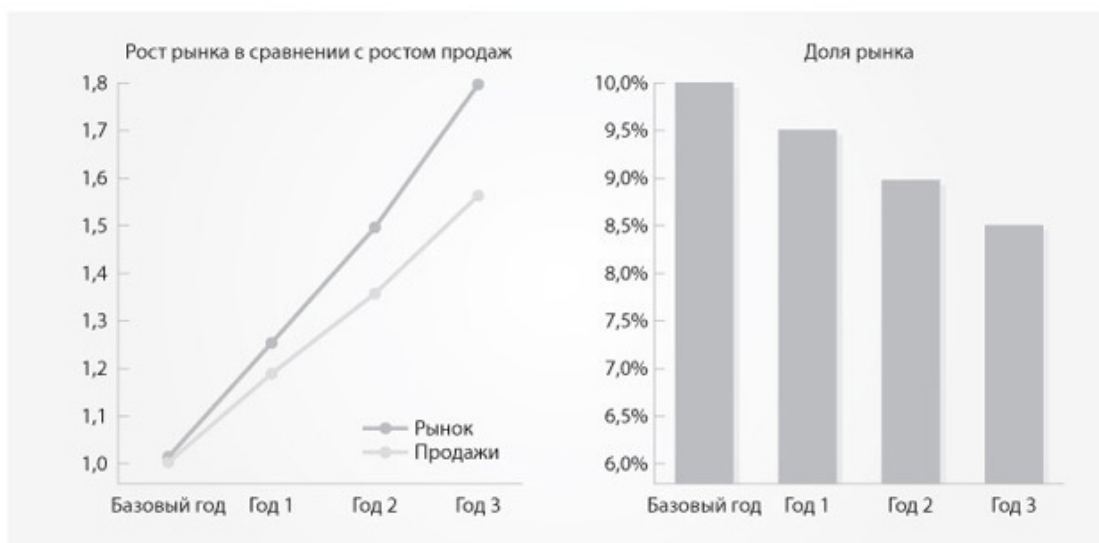
На самом деле, несмотря на примечательный (на первый взгляд) рост, BioTronics могла бы заработать (но не заработала) еще 41 млн долл. прибыли за 3 года; можно смело сказать, что компания и ее акционеры потеряли эти деньги. Этот вывод становится очевидным, как только мы начинаем рассчитывать показатели маркетинговой деятельности компании. Если бы BioTronics использовала их для улучшения своего стратегического мышления, а не полагалась только на финансовые показатели, то она намного быстрее поняла бы, что теряет свою долю на быстрорастущем рынке.

## Применение маркетинговых показателей

Помимо внутренних показателей финансовой эффективности, компании нужен набор внешних показателей для оценки деятельности в условиях рынка<sup>2</sup>. И хотя этим показателям может не хватать элегантности, связанной с финансовым учетом, они создают другое, более стратегическое представление об эффективности бизнеса.

В таблице 2.2 представлены показатели, которые создают совершенно иную картину функционирования BioTronics, чем финансовые показатели в табл. 2.1. Можно сделать три важных вывода<sup>3</sup>. Во-первых, рост продаж BioTronics был впечатляющим, но менее интенсивным, чем темпы быстрорастущего биотехнологического рынка, как показано на рис. 2.1. В этот период BioTronics теряла долю рынка. В целом она упала с 10 до 8,5 %. И это осталось незаме-

ченным: BioTronics не отслеживала состояние внешних показателей, таких как уровень спроса, темпы роста рынка и доля рынка<sup>4</sup>.



**Рис. 2.1. Рыночные показатели как возможность посмотреть на деятельность компании со стороны**

**Таблица 2.2. Маркетинговые показатели BioTronics**

Маркетинговые показатели	Базисный год	Год 1	Год 2	Год 3
Рост объема рынка в долларах, %	20,5	22,5	21,4	21,3
Рост объема продаж BioTronics, %	15,3	15,4	15	15,7
Доля рынка, %	10	9,4	8,9	8,5
<b>Показатели конкурентоспособности</b>				
Характеристики продукта	19	17	15	11
Качество услуг	0	-3	-7	-9
Потребительская ценность	28	25	16	8
<b>Показатели, связанные с клиентами</b>				
Индекс удовлетворенности	78	73	68	64
Уровень удержания, %	77	75	69	65
Ценность клиента за весь срок работы с ним, долл.	103	96	67	45

Во-вторых, результаты, связанные с продуктами и сервисом, ухудшались *в сравнении с конкурентами*. Это не обязательно значит, что качество продуктов BioTronics ухудшилось. Конкуренты просто вырвались вперед и смогли предоставить продукты более высокого уровня. Их быстрый прогресс привел к тому, что BioTronics утратила свои позиции *относительно* конкурентов, потеряв потребительскую ценность.

В-третьих, снизился уровень удовлетворенности клиентов (возможно, из-за ухудшения качества продуктов), что привело к снижению показателя удержания и сохранения, а также пожизненной ценности клиента.

Теперь у нас, кроме благоприятной картины, которую рисовали финансовые показатели, имеется иная оценка 3-летней работы BioTronics. Хотя она получила прибыль, от нее начали уходить клиенты, снизилась доля рынка и значительно сократилась потребительская ценность.

Руководство и акционеры BioTronics знали, что с точки зрения финансовых показателей все хорошо. Но, не имея маркетинговых показателей, они даже не представляли себе, сколько уже потеряли и сколько могут потерять в будущем.

### Рыночная стратегия, основанная на маркетинговых показателях

Как могла бы повлиять та или иная стратегия на сохранение доли рынка? Для удержания 10 % доли на растущем биотехнологическом рынке компании стоит активнее инвестировать в маркетинг, исследования и разработку продуктов на уровне соответствия рыночному спросу и затратам конкурентов. При адекватном уровне инвестиций для сохранения 10 % доли рынка у компании появились бы шансы достичь результатов, представленных в табл. 2.3.

**Таблица 2.3. Рыночная стратегия, направленная на сохранение доли рынка**

Экономические показатели BioTronics	Базисный год	Год 1	Год 2	Год 3
Рыночный спрос, млн долл.	2540	3111	3777	4580
Доля рынка, %	10	10	10	10
Объем продаж, млн долл.	254	311	378	458
Себестоимость проданных товаров, млн долл.	127	148	176	206
Валовая прибыль, млн долл.	127	163	202	252
Затраты на маркетинг и сбыт, млн долл.	61	71	83	96
Общие и административные расходы, млн долл.	20	23	27	31
Прочие расходы, млн долл.	30	35	40	47
Чистая прибыль (до уплаты налогов), млн долл.	16	34	52	78
Финансовые показатели				
Рентабельность продаж до налогообложения, %	6,3	11	13,8	17
Коэффициент оборачиваемости активов	0,9	0,95	1	1,05
Рентабельность активов до налогообложения, %	5,7	10,4	13,7	17,9
Убыток*, млн долл.	0	-5	-13	-23

\* Прибыль до налогообложения из табл. 2.1 за вычетом значения прибыли до налогообложения из табл. 2.3

Стратегия удержания рынка, учитывающая его требования, могла бы привести к повышению выручки от продаж до налогообложения (17 %) и обеспечила примерно такую же рентабельность активов, что и прежняя стратегия. Но новая стратегия могла бы принести компании еще 41 млн долл. прибыли (до налогообложения). По сути, компания отказалась от этой дополнительной прибыли. И она будет еще выше за 3-летний период, даже если компании удастся остановить падение доли рынка, а рост на нем прекратится. Если же доля рынка BioTronics будет и дальше уменьшаться, а рынок биотехнологий продолжит рост, «утраченная прибыль» за следующие 3 года может составить 100 млн долл.

История BioTronics наглядно демонстрирует важность показателей оценки маркетинговой деятельности. Именно они лежат в основе управления с учетом рынка. Финансовые системы большинства компаний нацелены на управление доходами, расходами, производственными издержками, дебиторской задолженностью, операционными расходами и прибылью, но часто упускают из виду, что самый важный актив компании и единственный значительный источник ее положительного денежного потока – клиенты. Отказ от привлечения новых

потребителей в период роста рынка означает, по сути, что компании придется работать еще упорнее и больше тратить на восстановление своей доли. А для привлечения значительного количества новых клиентов нужны существенные расходы.

## Маркетинговые показатели

Показатели – важный элемент в любом деле. На рисунке 2.2 перечислены три показателя, связанные с состоянием здоровья, которые обычно проверяются при каждом визите к врачу. Они позволяют специалисту быстро оценить, есть ли у вас отклонения от нормальных значений температуры тела, давления и пульса. Еще более привычны для нас показатели, которые мы используем при управлении автомобилем. Датчик топлива позволяет примерно прикинуть, сколько бензина осталось в баке, спидометр сообщает о скорости, а датчик давления в шинах позволяет оценить, накачаны ли они выше или ниже рекомендуемой нормы.

Аналитика	Показатели	О чем важном они нам говорят
<b>■ Здоровоохранение</b>		
Температура	36,6	Нормальная температура тела
Давление	120/80	Нормальное диастолическое/систолическое давление
Пульс	65	Нормальное значение пульса с учетом возраста и состояния здоровья пациента
<b>■ Автомобиль</b>		
Показания датчика топлива	25%	Осталась лишь четверть бака
Показания спидометра	120 км/ч	Автомобиль движется на 10 км/ч быстрее допустимой скорости на шоссе (110 км/ч)
Давление в шинах	1,7 атм.	Давление на рекомендуемом уровне
<b>■ Маркетинг</b>		
Показатели удержания клиентов	67%	Компания ежегодно теряет 33% своих клиентов
Рентабельность инвестиций в маркетинг (ROI)	150%	1,5 долл. прибыли от маркетинга на каждый 1 долл. затрат на маркетинг и продажи
Индекс развития доли рынка	40	Компании удалось освоить лишь 40% потенциальной доли рынка

Рис. 2.2. Почему так важны маркетинговые показатели

Маркетинговые показатели, перечисленные в табл. 2.4, важны для менеджеров ничуть не меньше, чем показатели здоровья для врача и пациента или показатели, использующиеся при управлении автомобилем, для водителя. Они помогают правильно оценить результаты работы компании и предположить, чего ожидать в будущем. Например, доля рынка на уровне 10 % показывает менеджерам, какую долю рынка компания имеет сейчас, а значение сравнительного индекса на уровне 1,0 означает, что компания имеет наивысшую долю в сравнении со всеми конкурентами. Удержание клиентов на уровне 67 % означает, что средний срок работы с клиентом составляет 3 года. Но при таком сроке ценность клиента оказывается отрицательной, т. е. компания все это время теряет деньги на обслуживании этой группы клиентов. Рентабельность инвестиций в маркетинг (маркетинговый ROI) на уровне 150 % означает, что на каждый доллар, потраченный на организацию маркетинга и продаж, компания получает 1,5 долл. прибыли от этой деятельности. И, наконец, индекс развития доли на уровне 40 означает, что компания или продукт реализовали свой возможный потенциал развития всего на 40 %.

Таблица 2.4. Сравнение внутренних/внешних и опережающих/запаздывающих показателей

Деятельность	Перспектива	Временной горизонт
	Опережающие показатели	Запаздывающие показатели
Внутренние показатели	Показатели работы компании, оцениваемые в течение периода работы. – Дефекты продуктов – Несвоевременные поставки – Просрочка платежей – Оборачиваемость запасов	Показатели, рассчитываемые в конце периода работы. – Выручка от продаж – Валовая прибыль, % – Чистая прибыль / доход – Рентабельность активов
Внешние показатели	Маркетинговые показатели, применяющиеся во время работы. – Уровень осведомленности – Удовлетворенность потребителей – Воспринимаемые характеристики продукта – Желание совершить повторную покупку	Маркетинговые показатели, применяющиеся в конце периода работы. – Осведомленность о продукте – Доля рынка – Сохранение клиентов – Выручка на клиента

Каждый из этих показателей позволяет результативно оценить работу отдела маркетинга. Но, судя по данным опроса руководителей компаний, проведенного Conference Board, 51 % руководителей жалуется на то, что им не хватает осмысленных показателей оценки маркетинговой работы<sup>5</sup>.

### Финансовые показатели в сравнении с маркетинговыми

У большинства компаний есть развитая система финансовых показателей оценки работы, состояния прибыли, издержек и активов, как показано слева на рис. 2.3. Они помогают лучше разбираться в результатах и прибыльности. Но эти *внутренние* показатели не позволяют компании досконально разобраться в том, как она или ее продукты чувствуют себя на рынке. Показатели работы маркетинга<sup>6</sup>, приведенные справа на рис. 2.3, – *внешние* и опережающие. Многие из них позволяют понять, что произойдет в будущем с финансами компании. Например, если у клиентов снижается желание сделать повторную покупку, скорее всего, снизятся объемы продаж компании и ее прибыльность, если она не начнет исправлять свои ошибки.

Финансовые показатели	Результат	Маркетинговые показатели	Результат
<b>Показатели прибыли</b>		<b>Показатели рынка</b>	
• Валовая прибыль	55%	• Темп роста рынка	22,5%
• Рентабельность продаж	17%	• Доля рынка	8,5%
• Рентабельность активов	17,8%	• Индекс развития рынка	40
<b>Показатели расходов и затрат</b>		<b>Показатели, связанные с потребителями</b>	
• Расходы на маркетинг и продажи	21%	• Удовлетворенность клиентов	64
• Общие и административные расходы	8%	• Удержание клиентов	65%
• Прочие расходы	12%	• Ценность клиента за срок работы с ним	45 долл.
<b>Показатели управления активами</b>		<b>Показатели конкурентоспособности</b>	
• Коэффициент оборачиваемости активов	1,05	• Характеристики продукта	11
• Дебиторская задолженность	15%	• Качество сервиса	-9
• Коэффициент использования мощностей	67%	• Потребительская ценность	8
<b>Показатели, интересные для акционеров</b>		<b>Показатели прибыльности маркетинга</b>	
• Рентабельность собственного капитала	15%	• Чистая эффективность продаж	156 долл.
• Рентабельность капитала	13%	• Рентабельность инвестиций в маркетинг (ROI)	162%
• Доходность на акцию	2 долл.	• Маркетинговая рентабельность продаж (ROS)	34%

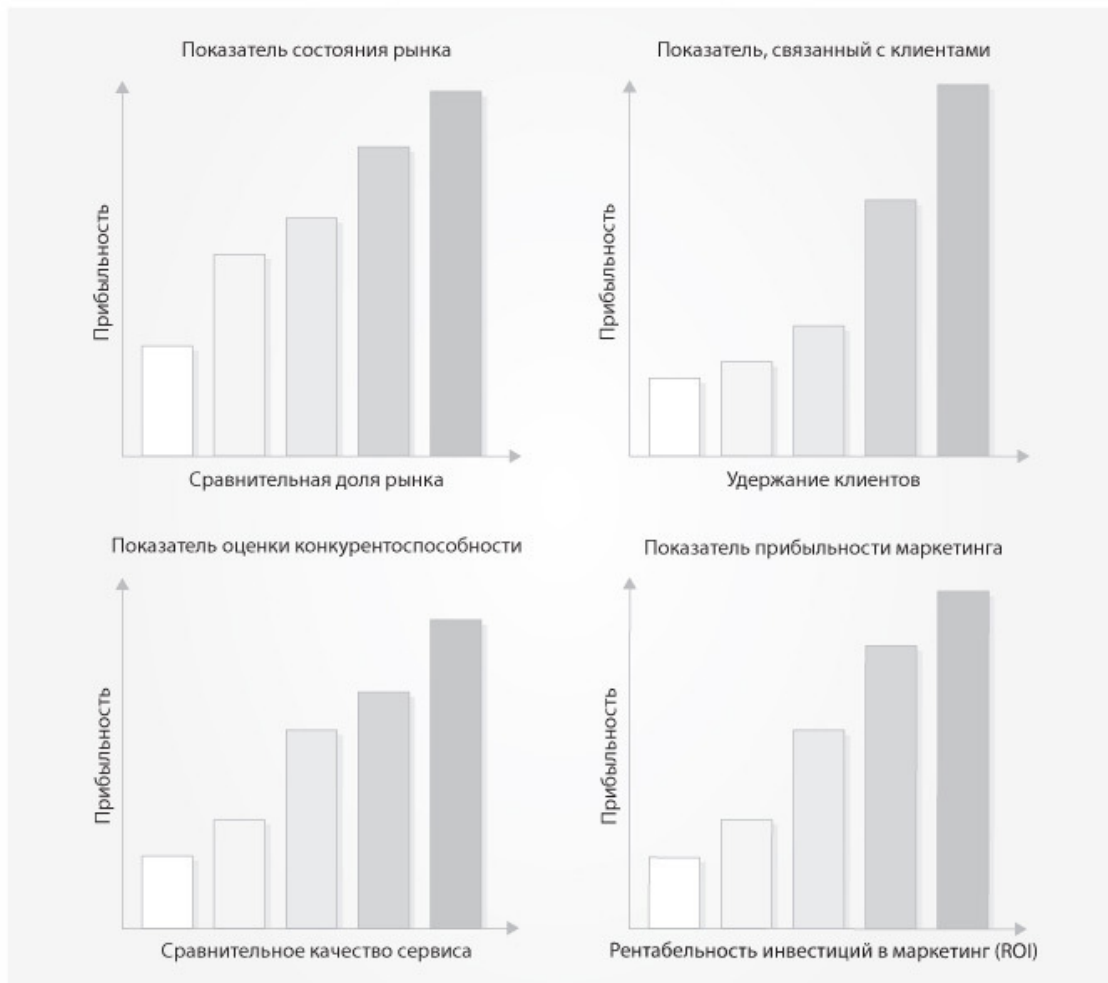
**Рис. 2.3. Финансовые и маркетинговые показатели**

Показатели оценки маркетинга – главный элемент менеджмента, основанного на требованиях рынка. Ведь именно они дают нам четкую картину положения продукта или компании на рынке<sup>7</sup>.

Показатели должны быть необходимыми (компания не может без них обойтись), точными, последовательными и достаточными (исчерпывающими) для целей изучения<sup>8</sup>.

Они важны по двум причинам. Прежде всего, они позволяют оценить такие важные элементы маркетингового успеха, как удовлетворенность клиентов, уровень их удержания и лояльности. К тому же они коррелируют с прибыльностью. Они прямо на нее не влияют, но представляют собой барометр для текущих и будущих финансовых результатов. Например, снижение уровня удержания клиентов потребует от компании, желающей сохранить долю рынка, привлечь больше новых клиентов. Поскольку это дороже, чем обслуживать имеющихся потребителей, можно ждать снижения прибыли даже при сохранении доли рынка. Как видно на рис. 2.3, показатели оценки маркетинга можно разбить на четыре основные категории.

**1. Показатели, связанные с рынком,** измеряют рынок с точки зрения текущих результатов и прибыльности. Например, сравнительная доля рынка для продукта или компании – показатель, оценивающий их долю рынка в сопоставлении с тремя ведущими конкурентами. Как показано на рис. 2.4, чем больше сравнительная доля компании на рынке, тем выше ее прибыль. Этот показатель обсуждается в [главе 6](#) и [главе 15](#). Другие показатели, связанные с результатами работы на рынке, представлены в [главе 3](#), [главе 6](#) и [главе 15](#).



**Рис. 2.4. Четыре избранных маркетинговых показателя и их связь с прибылью**

**2. Показатели, связанные с клиентами,** оценивают компанию или продукт с точки зрения клиентов. В [главе 1](#) мы уже узнали о некоторых показателях такого рода, а ряд других обсуждается в [главе 3](#), [главе 9](#) и [главе 15](#). Мы уже знаем, как они косвенно влияют на прибыльность. Например, как показано на рис. 2.4, компания, улучшающая показатели удержания клиентов, может ожидать повышения прибыли.

**3. Показатели конкурентоспособности** обеспечивают оценку компании или продукта относительно лучших конкурентов с точки зрения характеристик продукта, качества сервиса, имиджа бренда, затрат на покупку и потребительской ценности. Например, на рис. 2.4 сравнительное качество сервиса положительно коррелирует с прибылью. Этот и другие показатели оценки конкурентоспособности представлены в [главе 4](#), [главе 6](#) и [главе 15](#).

**4. Показатели прибыльности маркетинга.** Рентабельность инвестиций в маркетинг – главный показатель оценки его прибыльности, измеряющий влияние на прибыль инвестиций в маркетинг или расходов, связанных с организацией продаж. Поскольку он выражается в процентах, его значение для любого подразделения компании, региона, в котором она работает, или продуктовой линейки можно сравнить с показателем для других подразделений, регионов или продуктовых линеек или с общим значением для компании. Также компания может сравнить его с показателями других конкурентов или иных компаний, отчетность которых есть в открытом доступе. Позже в этой главе мы подробнее поговорим о рентабельности инвестиций в маркетинг и обсудим еще два показателя его прибыльности: чистую эффективность маркетинговых мероприятий и маркетинговую рентабельность продаж (ROS – Return on Sales).

## Внутренние и внешние показатели

Для успеха любому бизнесу необходимы как *внутренние*, так и *внешние* показатели эффективности. Как показано в [табл. 2.4](#), внутренние показатели компании обычно отслеживают брак в продукте, задержки в поставках, опоздание платежей и оборачиваемость складских запасов, а также значения себестоимости единицы, расходов, оборачиваемости активов, производительности работников, фондоотдачи и общей рентабельности.

Внешние маркетинговые показатели позволяют взглянуть на компанию с точки зрения рынка. Они отслеживают уровень осведомленности клиентов о ее продуктах, общий уровень их удовлетворенности, их восприятие характеристик продукта и намерений совершить повторную покупку, а также результативность работы компании на рынке, в том числе долю рынка, степень удовлетворенности клиентов, темпы удержания и доход на клиента.

Аудиторские фирмы отлично потрудились и разработали методики расчета внутренних показателей эффективности любой компании. Следующим рубежом для них и компаний, занимающихся изучением рынка, станет разработка стандартизированной методики оценки внешних показателей эффективности рыночной деятельности. Имея оба набора показателей, менеджерам, финансовым аналитикам и акционерам будет гораздо удобнее оценивать эффективность маркетинга и деятельности компании в целом.

## Опережающие и запаздывающие показатели

Некоторые внутренние показатели компании и часть внешних маркетинговых показателей – *опережающие*, а другие – *запаздывающие*, как показано в [табл. 2.4](#). Такие опережающие показатели, как задержки отгрузок и удовлетворенность клиентов, помогают спрогнозировать будущие результаты и обычно оцениваются регулярно *во время* отчетного периода. Запаздывающие показатели, например величина прибыли до налогообложения и доля рынка, оценивают деятельность в прошлом и применяются *в конце* отчетного периода. Они говорят о месте компании в настоящее время, но неспособны предсказать, как сложится ее судьба в будущем<sup>9</sup>.

## Внешние маркетинговые показатели

Основная цель маркетинговых показателей – постоянное отслеживание результатов и прибыльности маркетинговых мероприятий<sup>10</sup>.

Значения этих показателей, предсказывающие финансовые результаты, могут использоваться для формулировки стратегий, направленных на улучшение ситуации. Опережающие маркетинговые показатели особенно важны: это индикаторы финансового состояния в будущем<sup>11</sup>. Запаздывающие показатели гораздо ближе к финансовому состоянию в прошлом.

Осведомленность о продукте, желание купить его, пробное использование и удовлетворенность, восприятие сравнительного качества продукта, сервиса и потребительской ценности – опережающие маркетинговые показатели. Существенные изменения любого из них, как к лучшему, так и к худшему, обычно предшествуют реальным изменениям в покупательском поведении. Опережающие показатели, описывающие мышление и отношение клиентов, – ключевые индикаторы покупательского поведения в перспективе и, соответственно, будущих доходов и прибыли.

Например, клиенты могут быть удовлетворены, но чувствовать, что ценность продукта компании стабильно снижается по сравнению с конкурентными альтернативами. Возможно, компания ничего не сделала для того, чтобы разочаровать клиентов; не исключено, что конкуренты улучшили потребительскую ценность своего предложения, добавив опре-

деленные свойства без значительного повышения цены. Но клиенты ощущают, что ценность продукта компании снизилась, и хотят покупать у конкурентов. Заблаговременно получив сигнал, компания, ориентированная на рынок, может начать исправлять ситуацию до того, как от нее уйдут клиенты. А если у нее не будет опережающих маркетинговых показателей, проблемы останутся незамеченными, пока снижение финансовых результатов не покажет, что что-то не так, а исправлять ситуацию будет слишком поздно.

Примеры запаздывающих маркетинговых показателей – сравнительная доля рынка, уровень удержания и доход в расчете на клиента. Они чаще всего рассчитываются в конце отчетного периода, и каждый из них позволяет провести диагностику и прийти к разным выводам<sup>12</sup>.

Предположим, выручка от продаж повышается по сравнению с прогнозом, а прибыль выше, чем ожидалось. Такая ситуация наверняка понравится большинству компаний. Но если запаздывающие маркетинговые показатели демонстрируют, что компания теряет долю на растущем рынке, а ее неспособность удержать клиентов незаметна из-за роста количества новых клиентов, то руководству есть о чем беспокоиться. При отсутствии внешних маркетинговых показателей оно имеет узкое видение внутренней перспективы своей работы.

### **Чистая эффективность маркетинговых мероприятий – показатель прибыльности маркетинга**

Использование показателей прибыльности маркетинга – важный шаг вперед. Это помогает маркетерам и менеджерам по продукту продемонстрировать свой вклад в прибыль подразделений и компании в целом. Но чтобы этот показатель вызывал доверие, нужно, чтобы он рассчитывался в рамках известной финансовой информации. Также он должен четко демонстрировать вклад маркетинговой стратегии и инвестиций в нее в прибыль компании. Кроме того, он должен быть стратегическим, рассчитываться для любой маркетинговой стратегии и тактики и быть столь же достоверным, как и любой традиционный финансовый показатель.

Начнем с простого и традиционного бухгалтерского учета прибыли и постепенно перейдем к показателям прибыли от маркетинга<sup>13</sup>.

Левая таблица на рис. 2.5 описывает операционную прибыль для Santa Fe Sportswear – компании, производящей и торгующей узкой линейкой специализированной одежды через модные розничные бутики. Операционная прибыль – выручка от продаж за вычетом трех основных типов корпоративных расходов: себестоимости проданных товаров; общих, административных и коммерческих расходов (Selling, General and Administrative expenses, SGA); прочих операционных расходов. Эти три основные категории описаны в табл. 2.5.

Отчет о прибылях и убытках – традиционный формат Область деятельности, млн долл.		Отчет о прибылях и убытках – с учетом прибыли от маркетинга Область деятельности, млн долл.	
Выручка от продаж	125	Выручка от продаж	125
Себестоимость проданных товаров	76,5	Себестоимость проданных товаров	76,5
Валовая прибыль	48,5	Валовая прибыль	48,5
Общие, административные и коммерческие расходы	23,5	Расходы на маркетинг и продажи	18,5
Прочие операционные расходы	15	Чистая эффективность маркетинговых мероприятий	30
Операционная прибыль*	10	Общие, административные и прочие операционные расходы	20
Показатель		Операционная прибыль	10
Операционная прибыль (% от продаж)	8	Показатель	
		Операционная прибыль (% от продаж)	8

\* Также известна как IBIT (Income Before Interest & Taxes, прибыль до уплаты налогов и процентов)

**Рис. 2.5. Добавление прибыли от маркетинга в отчет о прибылях и убытках**

**Таблица 2.5. Определение типов расходов**

Себестоимость проданных товаров (Cost of Goods Sold, COGS)	
Переменные издержки	Издержки, размер которых меняется в расчете на единицу, когда объем производства повышается или снижается (например, стоимость материалов, труда и упаковки)
Производственные накладные расходы	Постоянные расходы, связанные с помещениями, оборудованием, менеджментом и прочими производственными потребностями, которые не меняются в зависимости от уровня производства
Общие, административные и коммерческие расходы (SGA)	
Расходы на маркетинг и продажи	Маркетинговые и рекламные расходы, а также расходы, связанные со всеми коммерческими и вспомогательными сервисными операциями
Общие и административные расходы	Расходы, связанные с управлением бизнесом; зарплата высших руководителей, оплата гонораров сторонних профессионалов; расходы по управлению собственностью; покупка офисной техники и принадлежностей
Прочие операционные расходы	
Расходы на исследования и разработку	Расходы, связанные с улучшением продуктов или созданием новых
Налоги и проценты	Налоги, в том числе на доходы и собственность, а также проценты по заемным средствам

Операционная прибыль = Выручка от продаж – Себестоимость – SGA – Прочие операционные расходы = 125 млн долл. – 76,5 млн долл. – 23,5 млн долл. – 15 млн долл. = 10 млн долл.

Путем простого исключения расходов на маркетинг и продажи из расходов SGA мы можем получить показатель влияния маркетинга на прибыль, как показано в правой таблице на рис. 2.5<sup>14</sup>.

Расходы на маркетинг и продажи (Marketing and Sales Expenses, MSE) – это расходы на управление маркетингом, продажи, сервис и рекламу. Они не включают общие и административные расходы, расходы на исследования и разработку или что-то еще. Этот показатель поз-

воляет четче понять, сколько компания инвестирует каждый год в маркетинг и продажи, чтобы обеспечить себе определенный уровень продаж и валовой прибыли в процентах.

$$\begin{aligned} \text{Операционная прибыль} &= \text{Выручка от продаж} - \text{Себестоимость} - \text{SGA} - \\ &\text{Прочие операционные расходы} = \text{Выручка от продаж} - \text{Себестоимость} - \\ &\text{Расходы на маркетинг и продажи} - \text{Общие и административные} \\ &\text{расходы} - \text{Прочие операционные расходы} = 125 \text{ млн долл.} - 76,5 \text{ млн долл.} - \\ &18,5 \text{ млн долл.} - 5 \text{ млн долл.} - 15 \text{ млн долл.} = 10 \text{ млн долл.} \end{aligned}$$

Поскольку стратегии маркетинга и продаж влияют на цену и величину маржи, мы сможем лучше понять влияние маркетинга и продаж, если используем в уравнении для расчета операционной прибыли показатель валовой прибыли в процентах.

Как видно в следующем уравнении, это всего лишь доля валовой прибыли в общем объеме продаж.

$$\begin{aligned} \text{Валовая прибыль в процентах} &= (\text{Продажи} - \text{Себестоимость проданных} \\ &\text{товаров}) / \text{Продажи} \times 100 \% = (125 \text{ млн долл.} - 76,5 \text{ млн долл.}) / 125 \text{ млн} \\ &\text{долл.} \times 100 \% = 38,8 \%. \end{aligned}$$

Для следующего расчета мы используем информацию об объеме продаж, валовой прибыли в процентах и расходах на маркетинг и продажи. В приведенном ниже уравнении расчета операционной прибыли мы выделяем расходы, не связанные с маркетингом и продажами (общие и административные и прочие операционные расходы).

$$\begin{aligned} \text{Операционная прибыль} &= \text{Продажи} \times \text{Валовая прибыль в} \\ &\text{процентах} - \text{Расходы на маркетинг и продажи} - \text{Общие и} \\ &\text{административные расходы} - \text{Прочие операционные расходы} = 125 \text{ млн} \\ &\text{долл.} \times 38,8 \% - 18,5 \text{ млн долл.} - 5 \text{ млн долл.} - 15 \text{ млн долл.} = 10 \text{ млн долл.} \end{aligned}$$

С помощью этой информации мы можем создать показатель прибыльности маркетинга – *чистую эффективность маркетинговых мероприятий* (Net Marketing Contribution, NMC). Используя данные о результатах компании Santa Fe Sportswear из [рис. 2.5](#), мы применим для расчета NMC следующее уравнение. Значение этого показателя – величина валовой прибыли (произведение объема продаж на маржу в процентах), возникшей благодаря маркетинговой стратегии, за вычетом расходов на маркетинг и продажи, необходимых для обеспечения этого уровня продаж и валовой прибыли. NMC – важный показатель оценки маркетинговой деятельности, поскольку позволяет маркетерам и менеджерам по продукту наглядно продемонстрировать руководству, как влияет на прибыль та или иная стратегия. Также он способен задать планку, относительно которой будет оцениваться дальнейшее повышение или снижение прибыльности маркетинга.

$$\begin{aligned} \text{Чистая эффективность маркетинговых мероприятий} &= \text{Выручка от} \\ &\text{продаж} \times \text{Валовая прибыль в процентах} - \text{Расходы на маркетинг и продажи} = \\ &125 \text{ млн долл.} \times 38,8 \% - 18,5 \text{ млн долл.} = 30 \text{ млн долл.} \end{aligned}$$

Значение NMC для Santa Fe Sportswear, равное 30 млн долл., возникает при уровне продаж 125 млн долл. и валовой прибыли с маржей 38,8 %. Валовая прибыль (48,5 млн долл.) – сумма, заработанная благодаря применению стратегий, до вычета 18,5 млн долл. расходов на маркетинг и продажи. После этого вычета мы получаем величину чистой эффективности маркетинговых мероприятий, равную 30 млн долл.

NMC на уровне 30 млн долл. – единственный источник прибыли, как показано на рис. 2.6. Все остальные расходы исключаются из этой суммы. Для Santa Fe Sportswear 30 млн долл. маркетинговой прибыли позволили оплатить 5 млн долл. общих и административных расходов и 15 млн долл. прочих операционных расходов, после чего обеспечить 10 млн долл.

операционной прибыли – прибыли до уплаты налогов и процентов (Income Before Interest and Taxes, IBIT).



**Рис. 2.6. Santa Fe Sportswear: чистая эффективность маркетинговых мероприятий и прибыль**

Операционная выручка = Чистая эффективность маркетинговых мероприятий – Общие и административные расходы – Прочие операционные расходы = 30 млн долл. – 5 млн долл. – 15 млн долл. = 10 млн долл.

## Расходы на маркетинг и продажи

Оценивая деятельность компании как изнутри, так и извне, мы сталкиваемся с одной и той же неприятной бухгалтерской проблемой: нужно определить, что именно включать в расходы на маркетинг и продажи, чтобы максимально справедливо оценить NMC компании. Принято считать, что этот показатель должен включать все расходы, связанные с выводом продуктов на рынок, а также их поддержкой: затраты на рекламу, маркетинг, продажи, управление развитием продукта, техническую поддержку и сервис, любые другие расходы, прямо связанные с продуктами и обслуживаемыми рынками. Как показано на рис. 2.6, общие, административные и прочие операционные расходы к ним не относятся.

## Расчет расходов на маркетинг и продажи

В отчетности большинства корпораций расходы на маркетинг и продажи включены в общую сумму коммерческих, общих и административных расходов. Семь компаний, показанных в табл. 2.6, указывают в своей отчетности расходы на маркетинг и продажи отдельно от остальных расходов. Информация по этим компаниям позволяет нам хотя бы частично оценить долю расходов на маркетинг и продажи для остальных, не предоставляющих детальной отчетности. Доля маркетинговых расходов в структуре общих и административных расходов для этих компаний варьирует от 66 до 81 %, а среднее значение составляет 74 %. Когда компания не указывает величину расходов на маркетинг и продажи, мы рекомендуем использовать для расчетов разумное значение на уровне 75 %.

**Таблица 2.6. Расходы на маркетинг и продажи, исключенные из величины общих, административных и коммерческих расходов**

Компания	Общие, административные и коммерческие расходы, % от продаж	Расходы на маркетинг и продажи, % от продаж	Общие и административные расходы, % от продаж	Расходы на маркетинг и продажи, % от SGA
Adobe Systems	39,9	31,1	8,8	78
Campbell's Soup	22,1	14,5	7,6	66
Cisco Systems	27,3	21,2	6,1	78
Microsoft	29,5	22,5	7	76
Oracle	25,9	21,1	4,8	81
SAP	25,5	20,7	4,8	81
Yahoo	28,8	20,4	8,4	71
Среднее	29,7	22,3	7,4	74

## Коэффициенты прибыльности маркетинга

Как и в случае с финансовыми показателями, нам необходимо превратить показатель прибыльности маркетинга в набор стандартизованных коэффициентов, что позволит сравнивать результаты на разных уровнях продаж. Два показателя оценки прибыльности маркетинга, решающие эту задачу, – маркетинговая рентабельность продаж (маркетинговая ROS) и рентабельность инвестиций в маркетинг (Return On Investment, ROI).

Маркетинговая рентабельность продаж – прибыльность маркетинга (NMC) в процентах от объема продаж. Для Santa Fe Sportswear значение маркетинговой рентабельности продаж составляет 24 %, согласно приведенному ниже уравнению. Поскольку это коэффициент, мы можем легко сравнивать значение этого показателя для компании в целом со значением показателя для конкретной продуктовой линейки или подразделения, для конкурента или со средним значением для определенного сегмента рынка.

$$\text{Маркетинговая рентабельность продаж} = \frac{\text{Чистая эффективность маркетинговых мероприятий}}{\text{Продажи}} \times 100 \% = \frac{30 \text{ млн долл.}}{125 \text{ млн долл.}} \times 100 \% = 24 \%$$

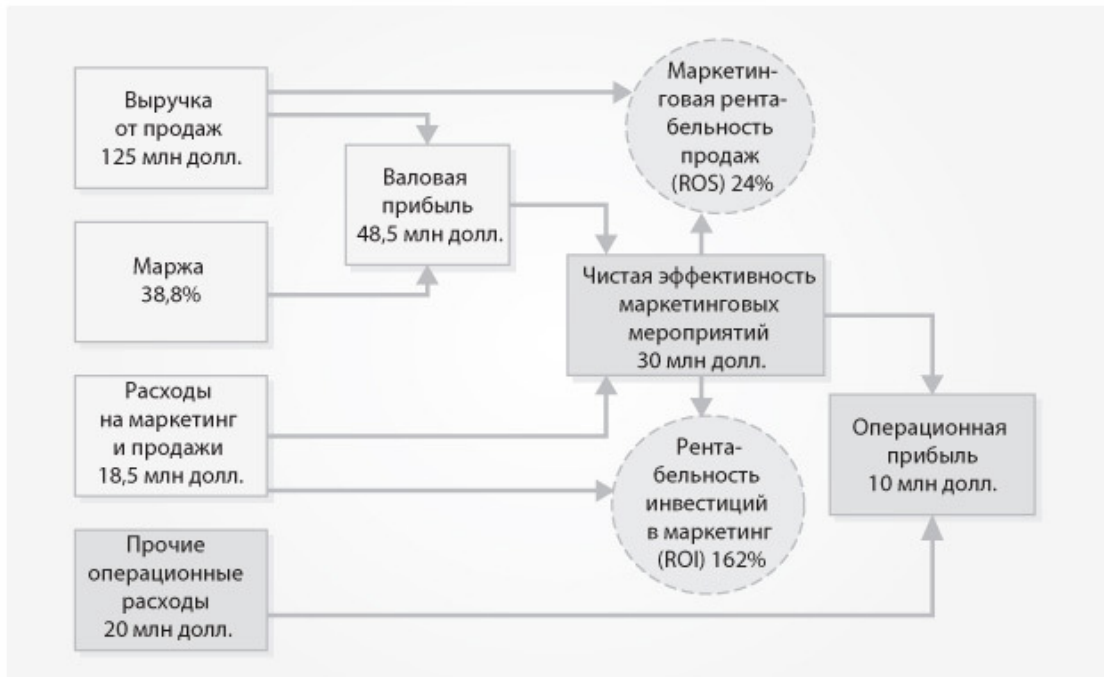
Рентабельность инвестиций в маркетинг (ROI) – прибыльность маркетинга (NMC), выраженная в виде доли от расходов на маркетинг и продажи. Разделив NMC на величину инвестиций в маркетинг и продажи, мы получим значение рентабельности маркетинговых инвестиций<sup>15</sup>. Для компании Santa Fe Sportswear эта величина равна 162 %.

$$\text{Рентабельность инвестиций в маркетинг (ROI)} = \frac{\text{Чистая эффективность маркетинговых мероприятий}}{\text{Расходы на маркетинг и продажи}} \times 100 \% = \frac{30 \text{ млн долл.}}{18,5 \text{ млн долл.}} \times 100 \% = 162 \%$$

Это означает, что на каждый доллар, инвестированный Santa Fe Sportswear в маркетинг и продажи, компания получает 1,62 долл. прибыли от маркетинга. Как и в случае с маркетинговой рентабельностью продаж, мы можем сравнить общую рентабельность инвестиций в маркетинг с показателем для одной из ее продуктовых линеек, подразделения, конкурента или сегмента рынка<sup>16</sup>.

На рисунке 2.7 показано, как эти два показателя прибыльности, вместе с чистой эффективностью мероприятий, позволяют менеджерам лучше продемонстрировать вклад марке-

тинга в создание прибыли, причем в четких рамках финансовой отчетности. Они помогают глубже увидеть результат и оценить эффективность инвестиций в маркетинг и продажи. При использовании вместе со стандартными финансовыми показателями, такими как рентабельность продаж или рентабельность активов, они позволяют компании отслеживать, как прирост прибыльности маркетинга влияет на операционную прибыль и как улучшение этих новых показателей выражается в улучшении традиционных финансовых показателей. Теперь изучим, как использовать чистую эффективность маркетинговых мероприятий, маркетинговую рентабельность продаж (ROS) и рентабельность инвестиций в маркетинг (ROI) при обсуждении вопроса прибыльности различных продуктовых линеек.



**Рис. 2.7. Прибыльность маркетинга и ее показатели**

## Прибыльность маркетинга и управление продуктовыми линейками

Компания Santa Fe Sportswear производит пять товарных линеек спортивной одежды, общий объем продаж которых составляет 125 млн долл. В целом компания была рентабельна, но две линейки продавались плохо. Тогда высшее руководство собралось для рассмотрения эффективности работы. Финансовый менеджер подготовил для обсуждения сводку по рентабельности товарных линеек, представленную в первой части табл. 2.7, и планирует использовать следующий аргумент.

**Таблица 2.7. Прибыльность продуктовой линейки**

Презентация менеджера по финансам						
Результаты работы Santa Fe, млн долл.	Брюки	Ветровки	Классические рубашки поло	Шорты	Трикотажные свитера	Итого по компании
Выручка от продаж	60	25	15	10	15	125
Себестоимость проданных товаров	36	15	7,5	7,5	10,5	76,5
Валовая прибыль	24	10	7,5	2,5	4,5	48,5
Операционные расходы	18,5	8	4	3,5	4,5	38,5
Прибыль (до налогообложения)	5,5	2	3,5	-1	0	10
Прибыльность продуктовой линейки Презентация менеджера по маркетингу						
Результаты работы Santa Fe Sportswear, млн долл.	Брюки	Ветровки	Классические рубашки поло	Шорты	Трикотажные свитера	Итого по компании
Выручка от продаж	60	25	15	10	15	125
Маржа, %	40	40	50	25	30	38,8
Валовая прибыль	24	10	7,5	2,5	4,5	48,5
Расходы на маркетинг и продажи	8,5	4	2	1,5	2,5	18,5
Чистая эффективность маркетинговых мероприятий (NMC)	15,5	6	5,5	1	2	30
Прочие операционные расходы	10	4	2	2	2	20
Прибыль (до налогообложения)	5,5	2	3,5	-1	0	10

Мы напрасно тратим наши ресурсы на линейки шорт и трикотажных свитеров. Одна из них не приносит дохода, а другая убыточна. Предлагаю закрыть их и сосредоточиться на рентабельных товарных линейках.

Насколько удачно такое решение? Как должен менеджер по маркетингу представлять аудитории свое мнение о рентабельности шорт и трикотажных свитеров?

Используя в качестве показателя прибыльности чистую эффективность мероприятий, менеджер по маркетингу может представить ту же информацию, что и финансовый менеджер, но с исключением расходов на маркетинг и продажи из прочих расходов: прибыльность маркетинга для каждой продуктовой линейки, показанной во второй части табл. 2.7.

Пристальнее посмотрим на прибыльность маркетинга для линейки шорт. Как бы повлиял на прибыль отказ от их производства? Хотя величина ее прибыли до налогообложения отрицательна (-1 млн долл.), эта линейка приносит прибыль от маркетинга на уровне 1 млн долл. Очевидно, что этой суммы не хватает для покрытия операционных расходов, составляющих 2 млн долл. и не связанных с маркетингом или коммерческой деятельностью, но сама по себе линейка прибыльна и приносит компании 1 млн долл. Чтобы полностью понять прибыльность маркетинга и влияние на нее маркетинговых стратегий, необходимо внимательнее изучить элементы маркетинга, которые влияют на его прибыльность. Нужно системно выделить эти элементы прибыльности и маркетинговые стратегии, чтобы понять, как они взаимодействуют между собой<sup>17</sup>.

Операционная прибыль = Сумма NMC по всем продуктам – Общие и административные расходы – Прочие операционные расходы = (NMC 1 + NMC 2 + NMC 3 + NMC 4 + NMC 5) – Общие и административные расходы – Прочие операционные расходы = (15,5 млн долл. + 6 млн долл. + 5,5 млн

**долл. + 1 млн долл. + 2 млн долл.) – 5 млн долл. – 15 млн долл. = 10 млн долл.**

Возможно, лучший способ понять, как влияет прибыль от маркетинга для линейки шорт на общую прибыль компании, – рассчитать результаты без этой линейки. Как показано в уравнении ниже, в случае отказа от линейки общая прибыль от маркетинга снижается на 1 млн долл., а операционные расходы остаются на уровне 20 млн долл. В результате величина прибыли до налогообложения снижается с 10 до 9 млн долл. Хуже того, в случае отказа от двух производственных линеек – шорт и трикотажных свитеров – прибыль до налогообложения падает до 7 млн долл.

Операционная прибыль = (NMC 1 + NMC 2 + NMC 3 + NMC 4 + NMC 5) – Общие и административные расходы – Прочие операционные расходы = (15,5 млн долл. + 6 млн долл. + 5,5 млн долл. + 0 млн долл. + 2 млн долл.) – 5 млн долл. – 15 млн долл. = 9 млн долл.

## Управление прибыльностью маркетинга: концентрация на продукте

Важно рассматривать чистую эффективность маркетинговых мероприятий с финансовой точки зрения: она демонстрирует высшему руководству и финансистам вклад маркетинга в корпоративную прибыль, причем доступным для них языком. Но чтобы в полной мере управлять прибыльностью маркетинга, необходимо расширить определение NMC и включить в него факторы, которые должен учитывать маркетер для создания прибыльной маркетинговой стратегии. Помимо финансовой перспективы мы должны взглянуть на NMC со *стратегической* точки зрения.

Первый шаг – разбить объем продаж на несколько более осмысленных маркетинговых переменных, каждая из которых стратегически важна и вносит свой вклад в формирование прибыли<sup>18</sup>. Как показано в следующем уравнении, чистая эффективность маркетинговых мероприятий может быть разделена на ряд компонентов.

Чистая эффективность маркетинговых мероприятий = **Рыночный спрос × Доля рынка × Средняя цена продажи × Скидки для посредников × Маржа в процентах – Расходы на маркетинг и продажи = Выручка × Маржа в процентах – Расходы на маркетинг и продажи.**

**Рыночный спрос (ед.)** – объем обслуживаемого рынка (количество единиц, покупаемых в год).

**Доля рынка (%)** – доля, принадлежащая компании на обслуживаемом рынке.

**Средняя цена продажи (долл. за ед.)** – цена, которую платят за продукт конечные потребители.

**Скидки посредникам (1 – %)** – сумма, которую должна заплатить компания посредникам в том или ином канале за их услуги в области продаж, дистрибуции и сервиса. Единица минус процент скидки означает процент выручки, которую получит компания после расчета с посредниками.

**Маржа в процентах** – валовая прибыль в процентах. Также она может быть рассчитана с помощью уравнения:

Маржа в процентах = (Цена – Себестоимость единицы) / Цена × 100 %.

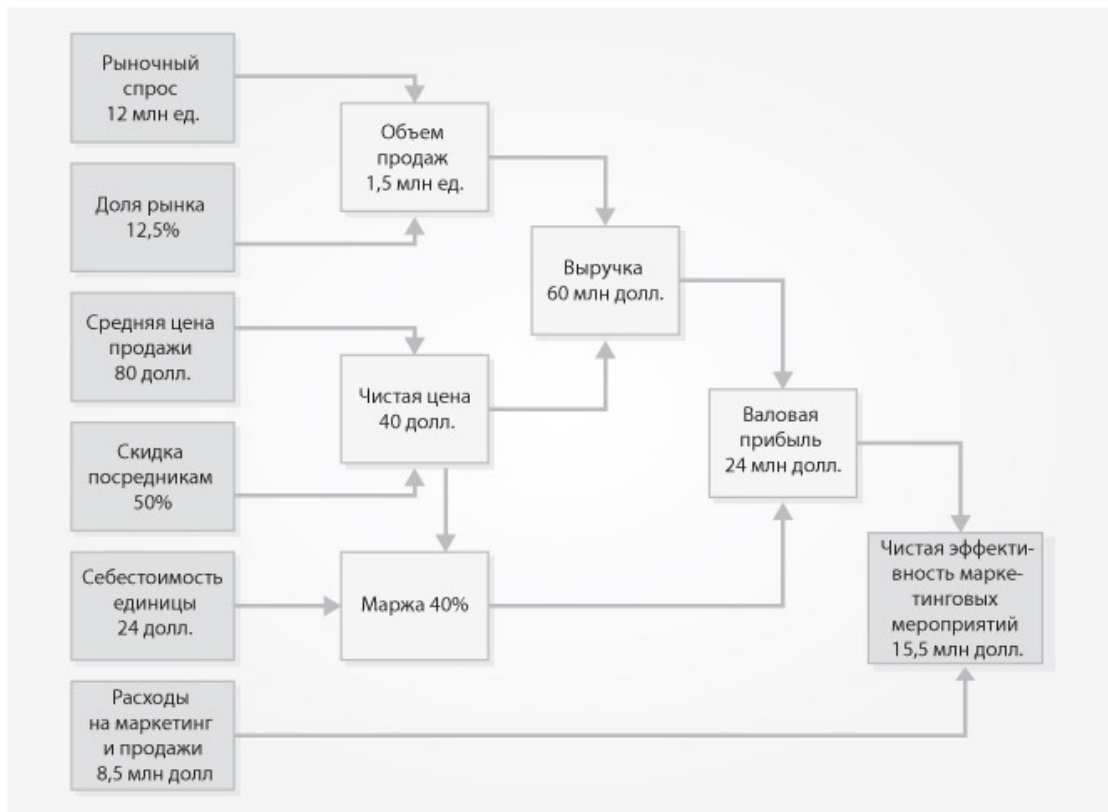
**Расходы на маркетинг и продажи (долл.)** – инвестиции в маркетинг и продажи, необходимые для завоевания доли рынка.

Компания может использовать стратегию наращивания спроса для своего продукта, сохраняя текущую долю на рынке. Эта стратегия может привести к повышению прибыльности маркетинга. В идеале компания будет стремиться к повышению спроса с одновременным наращиванием доли рынка, и это еще выгоднее с точки зрения вложений в маркетинг и продажи. Или же компания может попытаться удержать долю рынка, повышая цену. Чтобы избежать потери клиентов, трепетно относящихся к цене, такая стратегия должна предполагать изменения в рекламе. Новое сообщение стоит сфокусировать на потребительской ценности предлагаемого продукта, его отличном качестве и репутации бренда.

Посмотрим стратегически на чистую эффективность маркетинговых мероприятий в продуктовой линейке брюк Santa Fe Sportswear. Как показано в табл. 2.8 и на рис. 2.8, выручка в размере 60 млн долл. – производное от величины рыночного спроса (12 млн ед.), доли рынка (12,5 %), средней цены продажи (80 долл.) и скидок посредникам (50 %). С учетом средней маржи на уровне 40 % продуктовая линейка приносит валовую прибыль в размере 24 млн долл. Исключив из величины валовой прибыли затраты на маркетинг и продажи (8,5 млн долл.), мы получаем величину чистой эффективности маркетинговых мероприятий на уровне 15,5 млн долл.

**Таблица 2.8. Управление маркетинговой прибылью продуктовой линейки**

Результаты работы Santa Fe Sportswear	Брюки	Ветровки	Классические рубашки поло	Шорты	Трикотажные свитера	Итого по компании
Рыночный спрос, млн ед.	12	10	16,7	20	6,7	65,4
Доля рынка, %	12,5	5	3	2	3	4,7
Количество проданных единиц, млн	1,5	0,5	0,5	0,4	0,2	3,1
Средняя цена продажи (реальная), долл.	80	100	60	50	150	80,66
Скидка посредникам, %	50	50	50	50	50	50
Чистая цена продажи (реальная), долл.	40	50	30	25	75	40,33
Выручка от продаж, млн долл.	60	25	15	10	15	125,1
Маржа, %	40	40	50	25	30	38,8
Валовая прибыль, млн долл.	24	10	7,5	2,5	4,5	48,5
Расходы на маркетинг и продажи, млн долл.	8,5	4	2	1,5	2,5	18,5
<b>Чистая эффективность маркетинговых мероприятий, млн долл.</b>	<b>15,5</b>	<b>6</b>	<b>5,5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>30</b>
Общие, административные и прочие операционные расходы, млн долл.	10	4	2	2	2	20
Прибыль (до налогообложения), млн долл.	5,5	2	3,5	-1	0	10
<b>Маркетинговая рентабельность продаж (ROS), %</b>	<b>25,8</b>	<b>24</b>	<b>36,7</b>	<b>10</b>	<b>13,3</b>	<b>24</b>
<b>Рентабельность инвестиций в маркетинг (ROI), %</b>	<b>182</b>	<b>150</b>	<b>276</b>	<b>67</b>	<b>81</b>	<b>162</b>

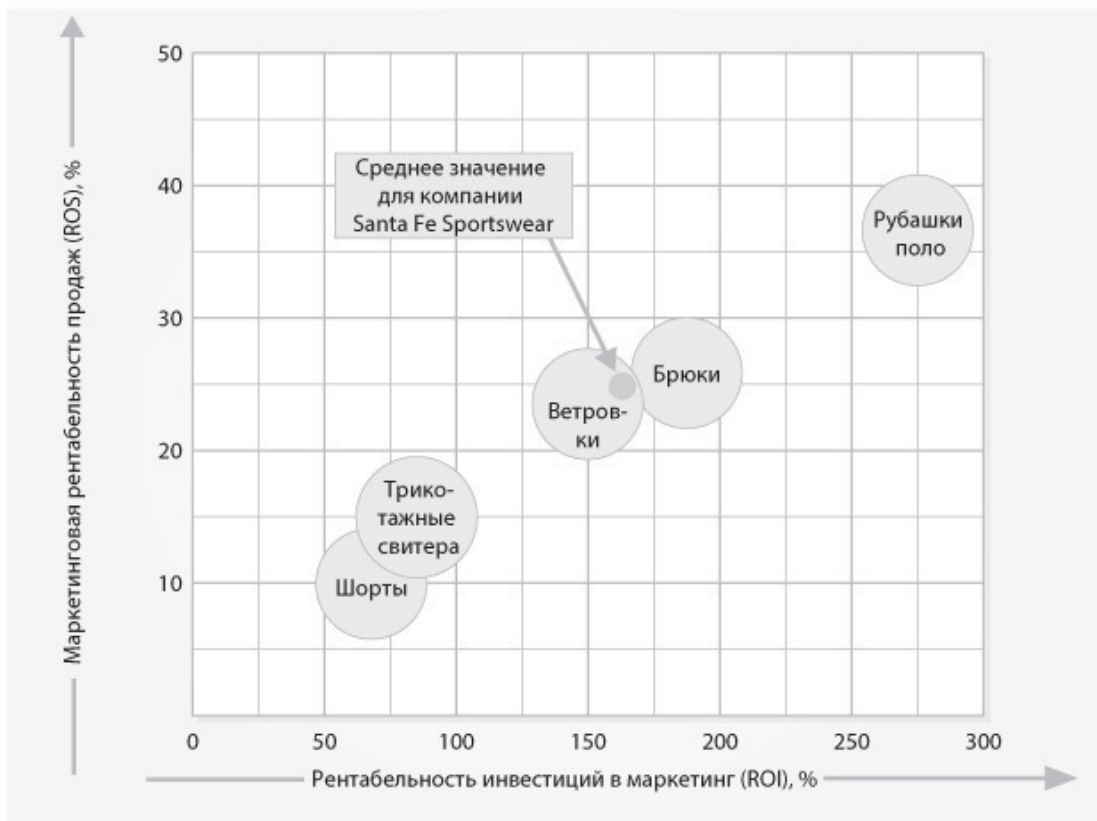


**Рис. 2.8. Прибыльность маркетинга, продуктовая линейка: брюки**

Наш расчет чистой эффективности маркетинговых мероприятий для продуктовой линейки брюк Santa Fe Sportswear будет выглядеть примерно так:

$$\begin{aligned}
 \text{NMC, брюки} &= \text{Рыночный спрос} \times \text{Доля рынка} \times \text{Средняя цена продажи} \times \text{Скидки для посредников} \times \text{Маржа} \\
 &\quad \text{в процентах} - \text{Расходы на маркетинг и продажи} = \\
 &= \frac{12 \text{ млн} \times 12,5\% \times 80 \text{ долл.} \times (1 - 50\%) \times 40\% - 8,5 \text{ млн долл.}}{\uparrow} = \\
 &\quad \text{Продажи 60 млн долл.} \\
 &= 60 \text{ млн долл.} \times 0,4 - 8,5 \text{ млн} = 15,5 \text{ млн долл.}
 \end{aligned}$$

Маркетинговая рентабельность продаж (ROS) для брюк составляет 25,8 %, а рентабельность инвестиций в маркетинг (ROI) – 182 %. Оба показателя находятся на уровне выше среднего для всех продуктовых линеек ROS (24 %) и ROI (162 %). Как показано в табл. 2.8 и на рис. 2.9, продуктовая линейка брюк на втором месте по этим двум показателям прибыльности маркетинга. Лучшей стала линейка классических рубашек поло: ROS равна 36,7 %, а ROI – 275 %. У линейки шорт самые низкие значения этих показателей.



**Рис. 2.9. Маркетинговая прибыль портфеля для продуктовых линеек компании**

## Управление прибыльностью маркетинга: фокус на клиенте

Бухгалтерские системы большинства компаний выстроены вокруг производства. Показатели выручки и затрат сопоставляются с продуктом. Расходы, которые не связаны с производством напрямую, относятся к определенному продукту на основании общепринятых бухгалтерских правил, которые не имеют ничего общего с удовлетворением клиентов или зарабатыванием денег. Для создания маркетинговой стратегии, направленной на удовлетворение клиентов и рост прибыли, необходима альтернативная бухгалтерская система, больше подходящая для управления прибыльностью маркетинга. Она позволит нам более осмысленно отслеживать доходы компании, величину переменных и постоянных издержек, а также прибыли.

Удобнее представлять результаты по продуктам, но стоит также отслеживать результаты и по рынкам, и по клиентам. Именно клиенты, покупающие продукт, создают денежный поток компании. Независимо от привлекательности продукта компании, количество потенциальных клиентов на любом рынке конечно. Цель маркетинговой стратегии – привлечь, удовлетворить и удержать целевых потребителей прибыльным для компании способом.

Используя в качестве расчетных единиц число клиентов и сегментов рынка, мы можем лучше понять, как выглядит прибыльность с точки зрения рынка и как ее повысить. Но сначала посмотрим, как выглядит отчетность, основанная на показателях рынка.

В таблице 2.9 показано, как выстраивается деятельность Santa Fe Sportswear на трех рынках. Сразу видно, что бухгалтерские подходы, основанные на продукте или рынке, дают те же уровни выручки, валовой прибыли, чистой эффективности маркетинговых мероприятий и чистой прибыли. Но каждый из них позволяет менеджерам, ориентирующимся на рынок, сделать свои выводы. Оба подхода важны и осмысленны. Бухгалтерская отчетность, сфокусированная на продукте и представленная в табл. 2.8, помогает нам оценить количество единиц

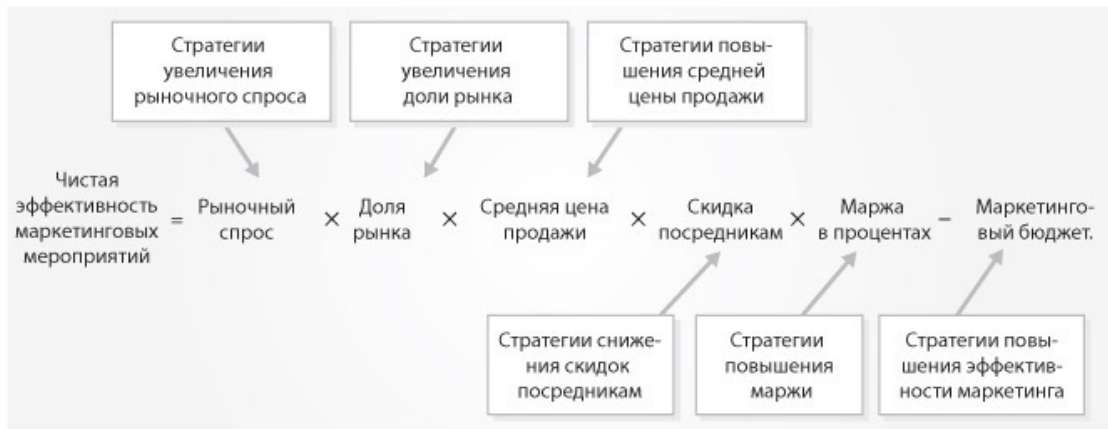
продукта, его цену и маржу за единицу. Бухгалтерская отчетность, ориентированная на клиентов и представленная в табл. 2.9, помогает увидеть состояние спроса, долю клиентов в общем объеме потребителей, количество клиентов, выручку на клиента и переменные издержки в расчете на клиента. Этот подход демонстрирует, что все три сегмента рынка обеспечивали чистую прибыль, хотя в отчетности, сфокусированной на продукте, по двум линейкам – шорты и трикотажные свитера – наблюдался убыток. Но поскольку каждый из трех сегментов рынка в табл. 2.9 имеет положительную NMC, отказ от производства любого продукта может привести к снижению чистой прибыли как для сегмента, так и для компании в целом.

**Таблица 2.9. Прибыльность маркетинга в разных сегментах**

Результаты работы Santa Fe Sportswear	Традиционный покупатель	Модник	Законодатель стиля	Итого по компании
Рыночный спрос (количество потребителей), млн чел.	7	5,89	8	20,89
Доля рынка, %	9	3,5	6	6,3
Количество потребителей, тыс. чел.	630	206,15	480	1316,15
Средняя выручка на клиента, долл.	180	360	130	189,96
Скидка посредникам, %	50	50	50	50
Чистая цена продажи, долл.	90	180	65	94,98
Выручка от продаж, млн долл.	56,7	37,1	31,2	125
Маржа, %	40	35,9	40	38,8
Валовая прибыль, млн долл.	22,7	13,3	12,5	48,5
Расходы на маркетинг и продажи, млн долл.	7	6,5	5	18,5
Чистая эффективность маркетинговых мероприятий, млн долл.	15,7	6,8	7,5	30
Общие, административные и прочие операционные расходы, млн долл.	8	6,5	5,5	20
Прибыль (до налогообложения), млн долл.	7,7	0,3	2	10
Маркетинговая рентабельность продаж (ROS), %	27,7	18,4	24	24
Рентабельность инвестиций в маркетинг (ROI), %	224	105	150	162

## Влияние маркетинговых стратегий на прибыль

Взяв за основу анализа продукт или клиента, мы можем оценить разные аспекты чистой эффективности маркетинговых мероприятий, а следовательно, лучше понять, как создавать маркетинговые стратегии, призванные повысить прибыльность<sup>19</sup>. Как показано на рис. 2.10, каждый элемент уравнения NMC обеспечивает потенциал для создания маркетинговой стратегии, способной повысить прибыль. NMC должна быть выше текущего значения, чтобы повысить величину чистой прибыли компании. Это условие явно ограничивает количество фундаментальных маркетинговых стратегий, которые может использовать компания.

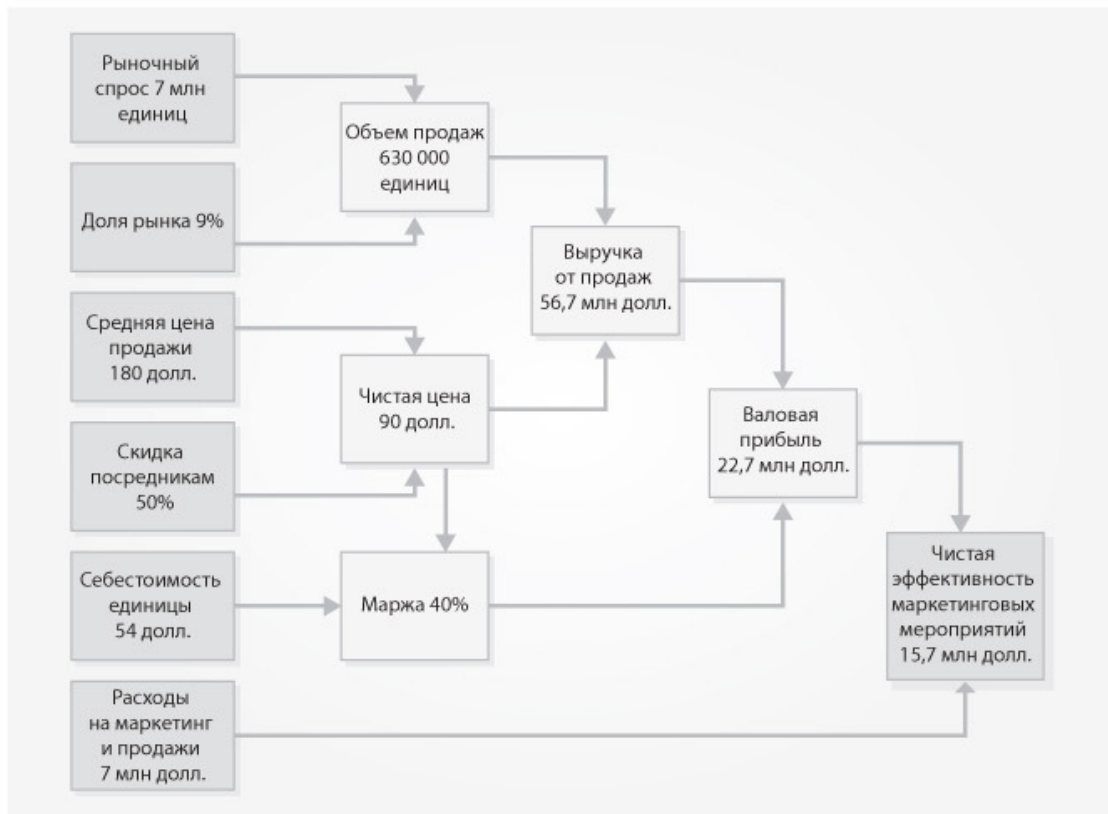


**Рис. 2.10. Маркетинговые стратегии и прибыльность маркетинга**

Рассмотрим результаты работы Santa Fe Sportswear в сегменте традиционных покупателей (табл. 2.9). Традиционные покупатели обеспечили NMC на уровне 15,7 млн долл., возникшую при выручке от продаж 56,7 млн долл., марже 40 % и 7 млн долл. расходов на маркетинг и продажи. Выручка от продаж представляет собой результат рыночного спроса: 7 млн потребителей, 9 % доля рынка, средняя выручка на клиента 180 долл. и 50 % скидки посредникам.

$$\begin{aligned}
 & \text{NMC традиционного покупателя} = \\
 & \frac{7 \text{ млн потребителей} \times 9\% \text{ доли рынка} \times 180 \text{ долл. на клиента} \times}{\times 50\% \text{ скидки посредникам} \times} \\
 & \quad \quad \quad \uparrow \\
 & \quad \quad \quad \text{Чистая выручка 56,7 млн долл.} \\
 & \times 40\% \text{ маржи} - 7 \text{ млн долл. расходов на маркетинг и продажи} \\
 & \text{Чистая выручка} = 56,7 \text{ млн долл.} \times 0,4 - 7 \text{ млн долл.} = 15,7 \text{ млн долл.}
 \end{aligned}$$

На рисунке 2.11 показано, как объединяются разные элементы уравнения при расчете чистой эффективности маркетинговых мероприятий для сегмента традиционных покупателей. Стратегия для повышения прибыльности маркетинга традиционных покупателей могла бы обратиться к рыночному спросу, доле рынка, выручке на клиента, скидкам для посредников, переменным издержкам, влияющим на величину маржи, расходам на маркетинг и продажи или любой комбинации этих факторов. Теперь мы готовы обсудить рыночные стратегии, предложенные на рис. 2.10, и оценить, как каждая из них может повлиять на прибыль Santa Fe Sportswear.



**Рис. 2.11. Прибыльность маркетинга для сегмента традиционных покупателей**

## Стратегии увеличения рыночного спроса

На многих рынках основным вызовом и проблемой для маркетинга становится привлечение большего количества потребителей. Очевидно, например, что значительная доля роста прибыли производителей музыкальных плееров, сотовых телефонов и персональных компьютеров связана с новыми покупателями. Стратегии маркетинга по привлечению потребителей и увеличению рыночного спроса помогают повысить показатели чистой прибыли. Потенциал для этого есть, если компания способна сохранять или увеличивать долю рынка, привлекая новых покупателей. Но прибыль будет расти только в том случае, если NMC, полученная благодаря предложенной маркетинговой стратегии, превысит NMC текущего этапа.

Например, менеджер по маркетингу Santa Fe Sportswear, занимающийся традиционными покупателями, считает, что спрос на этот сегмент можно было бы расширить с 7 до 8 млн человек при увеличении стоимости маркетинговых мероприятий на 1 млн долл. Если бы этого удалось достичь при сохранении Santa Fe Sportswear доли 9 %, то количество покупателей выросло бы с 630 000 до 720 000, т. е. на 90 000. Но насколько предложенная стратегия смогла бы увеличить прибыльность маркетинга для сегмента традиционных покупателей и повысить общую рентабельность компании?

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.