

Клиентоориентированность и эффективность: *сколько стоят клиенты?*

Пермский национальный исследовательский
политехнический университет

Д.филос.н., профессор Комаров С.В.

www.s-komarov.com

komarov@rmc.edu.ru

s-komarov.com



Комаров Сергей Владимирович

**Зав. кафедрой Маркетинга ИПК–
РМЦПК**

**Профессор кафедры «Менеджмент и
маркетинг» Пермского национального
исследовательского
политехнического университета**

**Практикующий консультант
Бизнес-тренер**

www.s-komarov.com

komarov@rmc.edu.ru

www.marketing.perm.ru

89128811915

Институт повышения квалификации – РМЦПК



1990 г. – Региональный межотраслевой центр переподготовки кадров

2004 г. – Межрегиональная ассоциация преподавателей МВА РАБО

2006 г. – ГОУ ДПО Институт повышения квалификации – РМЦПК

Совет по стратегическому развитию

Стратегические сессии

Сессии МАП МВА

Система развития молодых преподавателей

Читаемые курсы

Программы ВПО, ДПО

- Стратегический менеджмент
- Стратегический анализ рынка
- Управление маркетингом
- Маркетинг инноваций

МВА:

- Стратегический маркетинг
- Маркетинг проекта
- *Клиентоориентированность бизнеса*

Тема

- Цель бизнеса: нужно ли ориентироваться на долю рынка?
- Новые показатели клиентоориентированности: сколько стоят клиенты?
- Показатели результативности маркетинга.

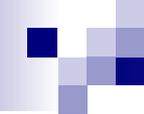


1. Идея клиентоориентированности.

*«Если мы хотим знать, что такое бизнес, мы должны начать с его цели... Существует лишь одно достоверное определение цели бизнеса – **создание потребителя.***

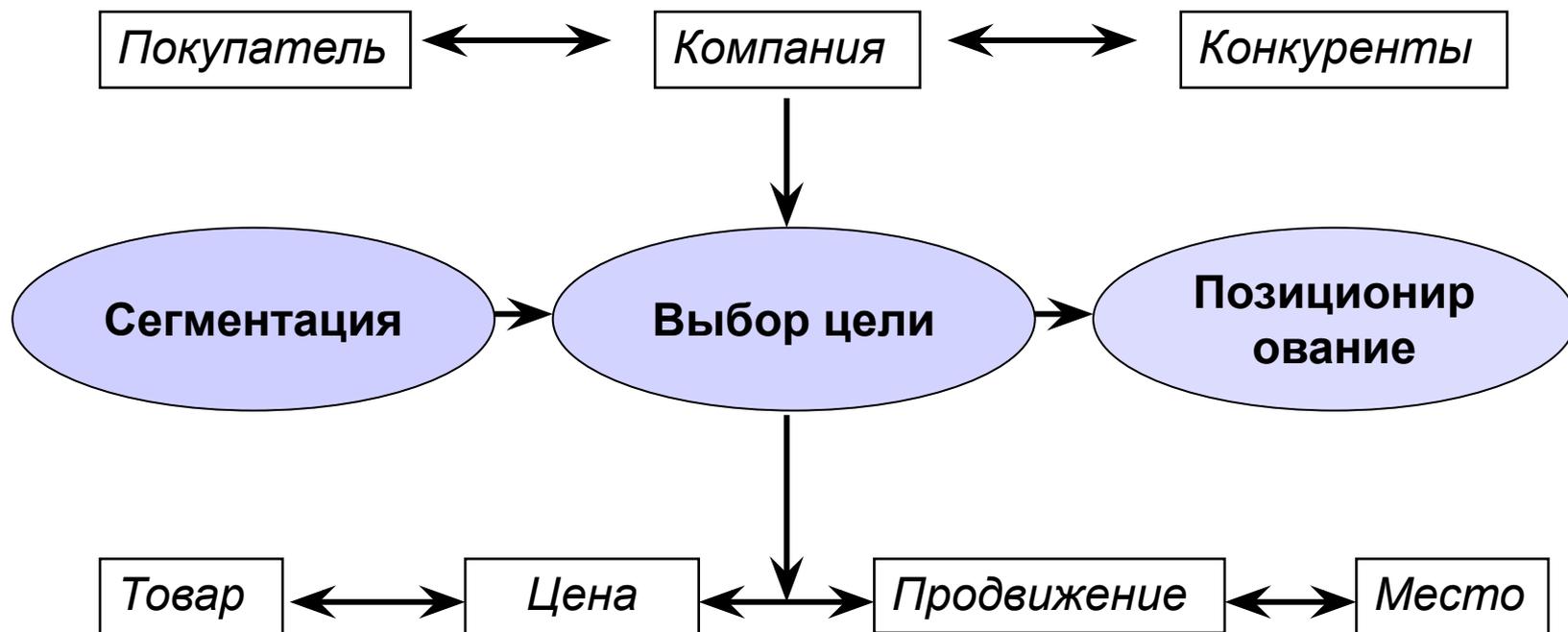
*То, что фирма думает о своей продукции, не самое главное, особенно для будущего бизнеса и его успеха. **Что потребитель думает о своей покупке, в чем видит ее ценность** – вот что имеет значение, определяет сущность бизнеса, его направленность и шансы на успех».*

Peter Drucker



Что такое клиентоориентированность?

1. Традиционный маркетинг.



1. Традиционный маркетинг.

Основными показателями традиционного бизнеса являются:

- *Продажи,*
- *Доля на рынке.*

Маркетинг ориентирован на продажи.

Эффективность маркетинга измеряется эффективностью продаж.

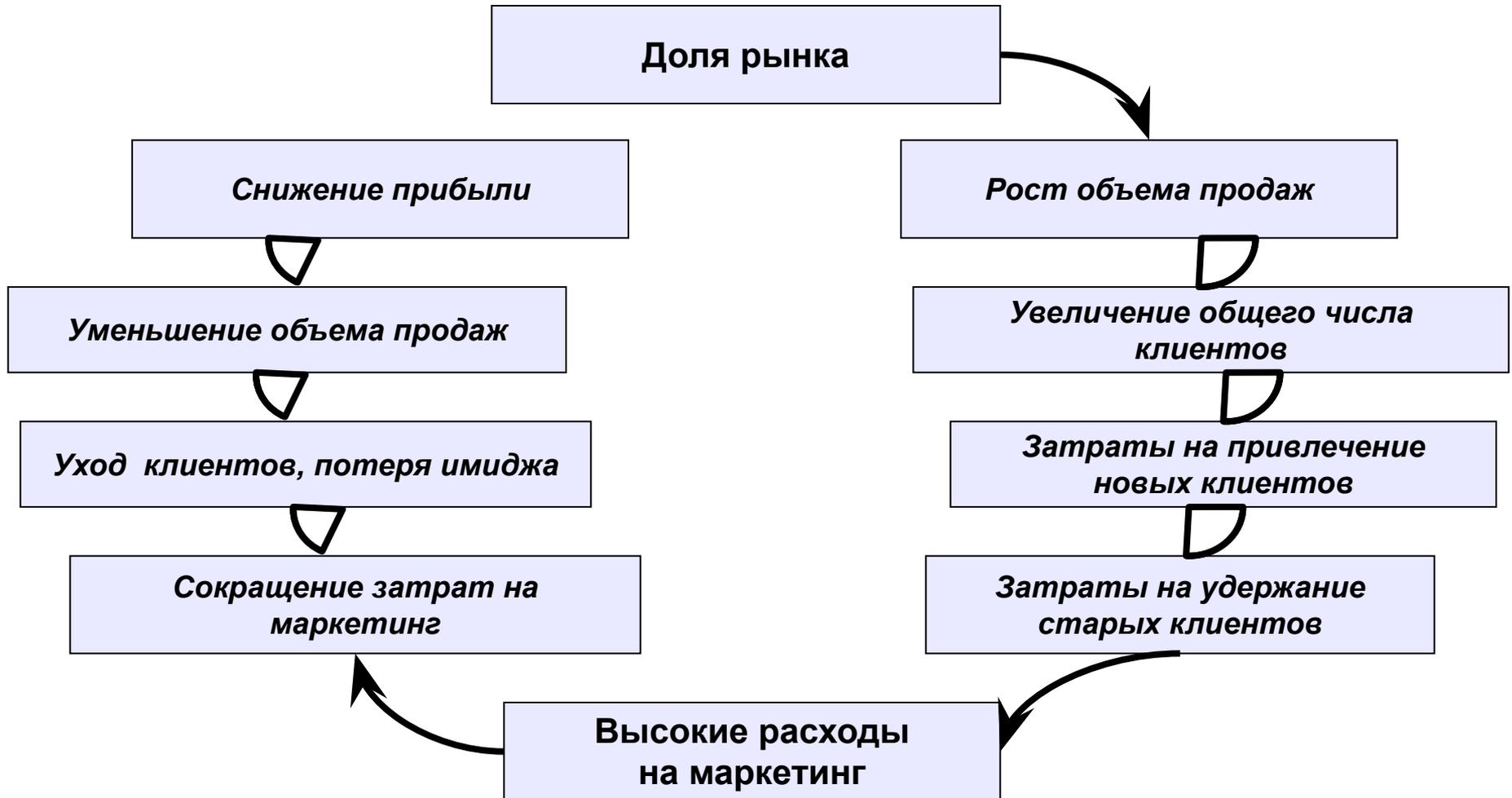
Ретроспективность показателей.



1. Традиционный маркетинг

Надо ли ориентироваться на долю рынка?

1. Традиционный маркетинг.



1. Являются ли одни финансовые показатели достаточными для оценки эффективности и результативности бизнеса?

1. Финансовые показатели:

- Показатели издержек
 - Показатели производительности
 - Показатели доходности,
- и т.д.

2. Маркетинговые показатели:

- Показатели рынка (доля),
 - Показатели конкурентоспособности,
 - Показатели клиента,
- и т.д.



2. Новое понимание клиентоориентированности.

Ориентация на **сделку** концентрируется исключительно на *краткосрочных выгодах* текущей сделки.

Ориентация на **отношения** концентрируется на *долгосрочных отношениях* с покупателем, которые порождают будущие потоки прибылей и убытков

Покупатели – это **активы** компании.

Вложения в маркетинг – это **инвестиции**, а не затраты



2. Новое понимание клиентоориентированности.

- Во-первых, изменение в понимании **ценности клиента (потребителя)** для компании,
- Во-вторых, изменение в понимании **ценности маркетинга** для бизнеса.

«Некоторые клиенты более равны между

бой, чем другие»

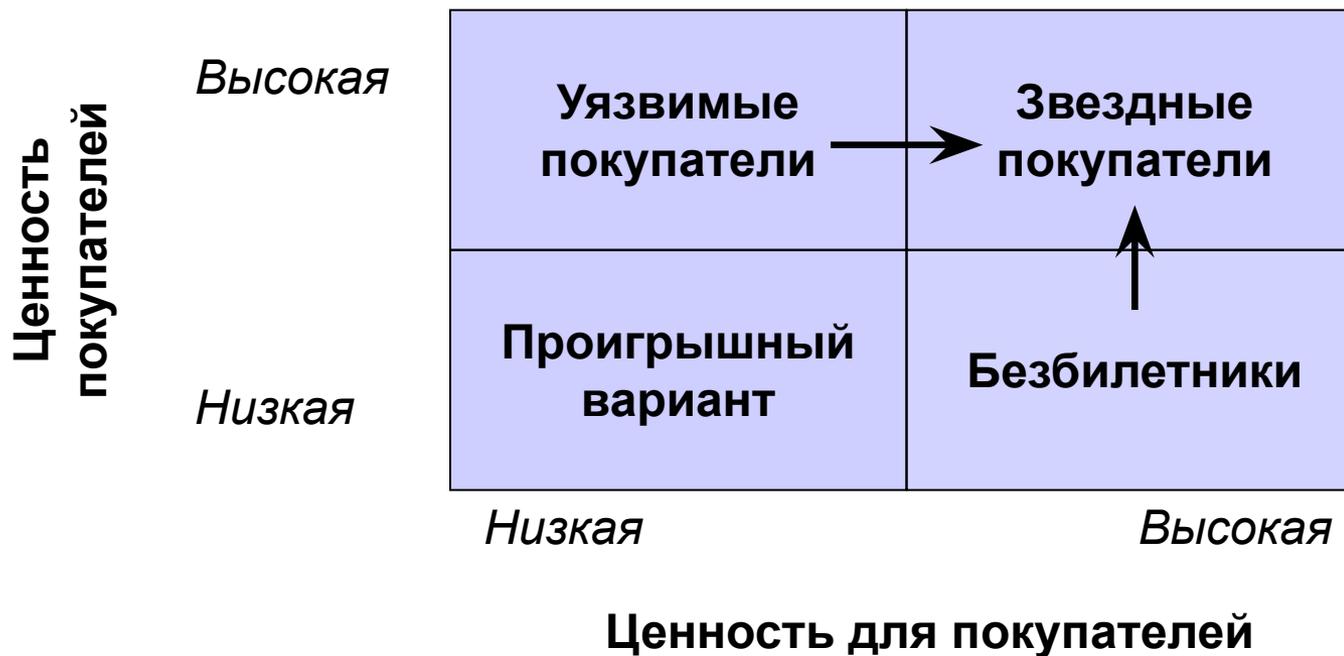
Питер Д., Роджерс М. (1997)

Enterprise One to One: Tools for competing in the Interactive Age. N. Y., Currency Doubleday.



2. Новое понимание клиентоориентированности.

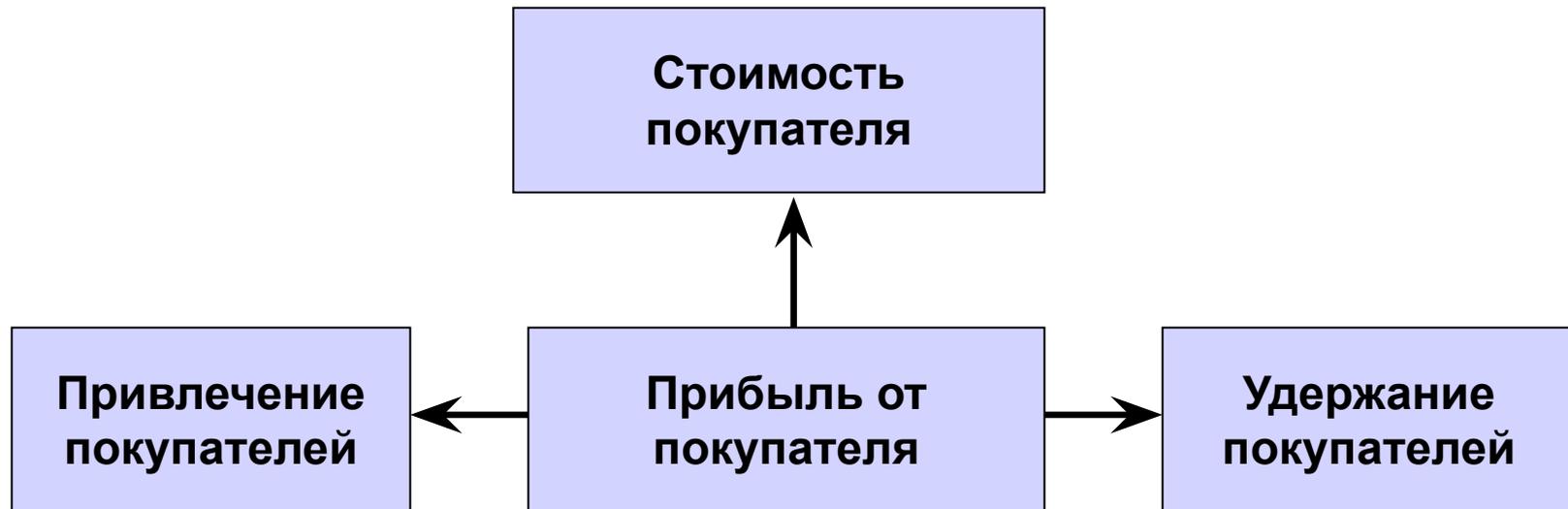
Покупатели как *активы компании*: две стороны стоимости покупателя



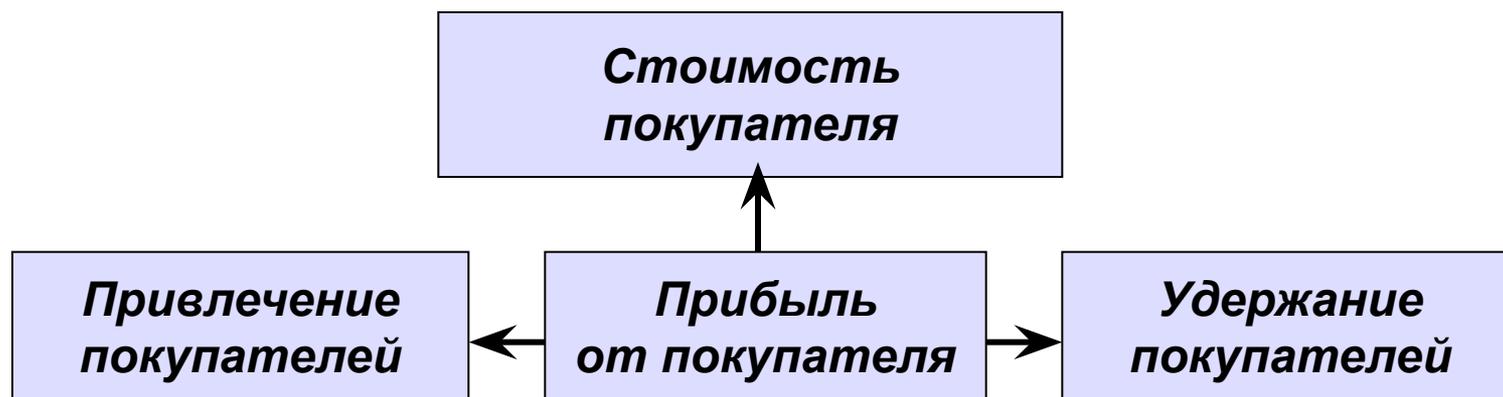
2. Клиентоориентированный бизнес: СКОЛЬКО СТОЯТ КЛИЕНТЫ?

Основными показателями клиентоориентированного маркетинга являются:

- *Прибыль от потребителя,*
- *Стоимость потребителя.*



2. Клиентоориентированный бизнес: сколько стоят клиенты?



Традиционные показатели и показатели, ориентированные на покупателя

Традиционные маркетинговые показатели	Показатели, ориентированные на покупателя
Объём продаж/доля на рынке, прибыльность товара	Прибыльность покупателя
	Привлечение покупателей (коэффициент, издержки)
Удовлетворенность	Удержание покупателей (коэффициент, издержки)

2. Прибыльность клиента (CP).

Прибыльность клиентов (CP) – разница между доходами, полученными в результате взаимоотношений с клиентом в течение определенного периода времени, и затратами, связанными с этими взаимоотношениями.

Показатель CP позволяет ответить на вопросы:

- **Какой вклад внес каждый клиент в показатели итоговой прибыльности компании (а не оценивать некоего усредненного клиента);**
- **Выделить нерентабельных клиентов;**
- **Какие взаимоотношения (услуги) с клиентами предпочтительнее других.**



Проблемы исчисления:

1. **Распределение косвенных издержек.**
2. **Необходимость «поддержания» неприбыльных клиентов в стратегической перспективе.**
3. **Необходимость сохранения неприбыльных клиентов, если в случае отказа от них затраты не сократятся и взаимоотношения с оставшимися будет выглядеть менее прибыльными.**

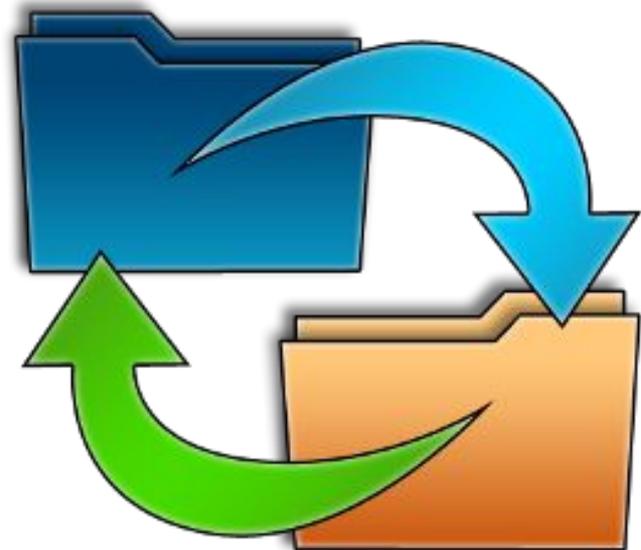
2. Пожизненная доходность клиента (CLV).

Пожизненная доходность клиента (CLV) – это существующая стоимость всех текущих и будущих доходов, получаемых от покупателя за период его сотрудничества с компанией.

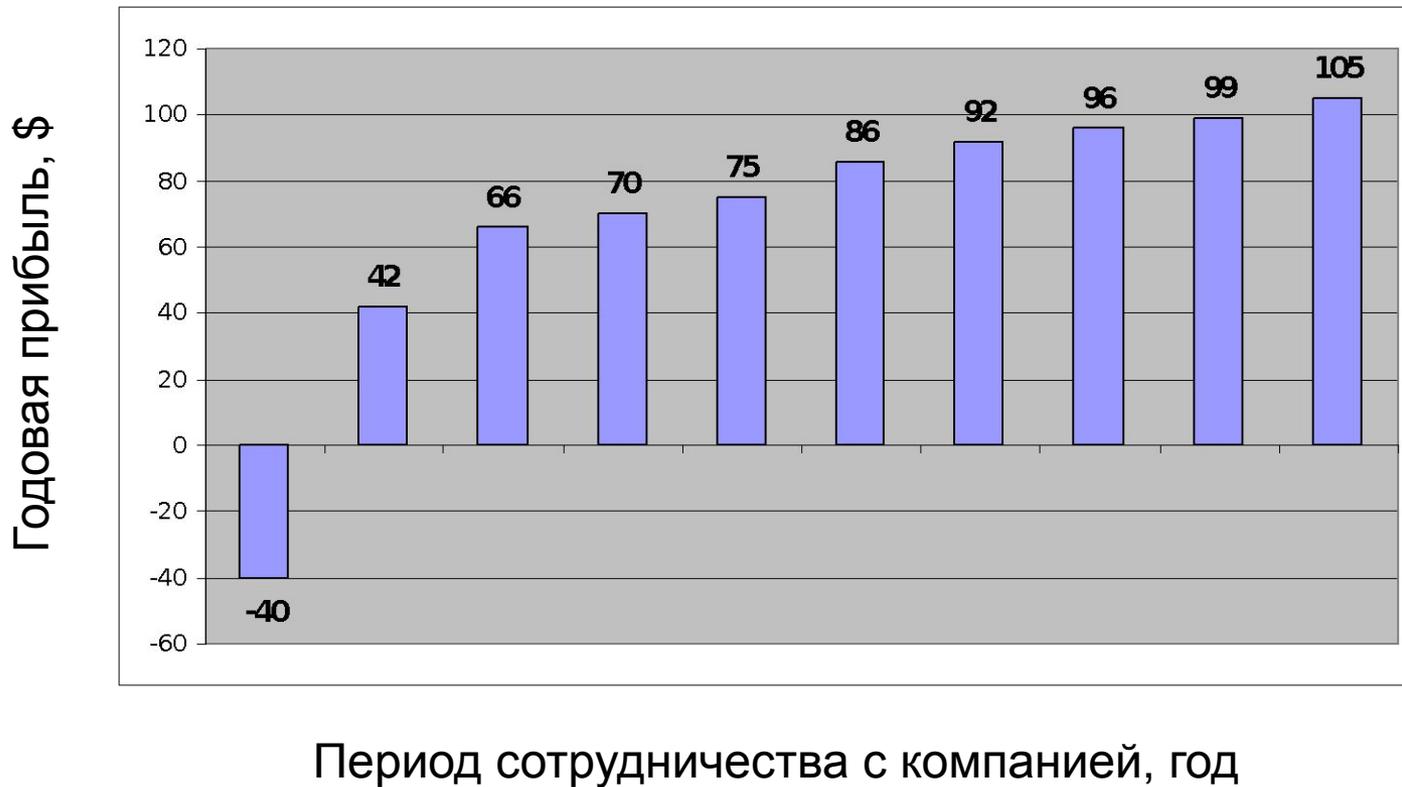
CP оценивает прошлые, **CLV** оценивает **будущие** доходы.

Для оценки CLV важны 2 показателя:

- *Схема дохода от покупателя,*
- *Коэффициент ухода покупателей*



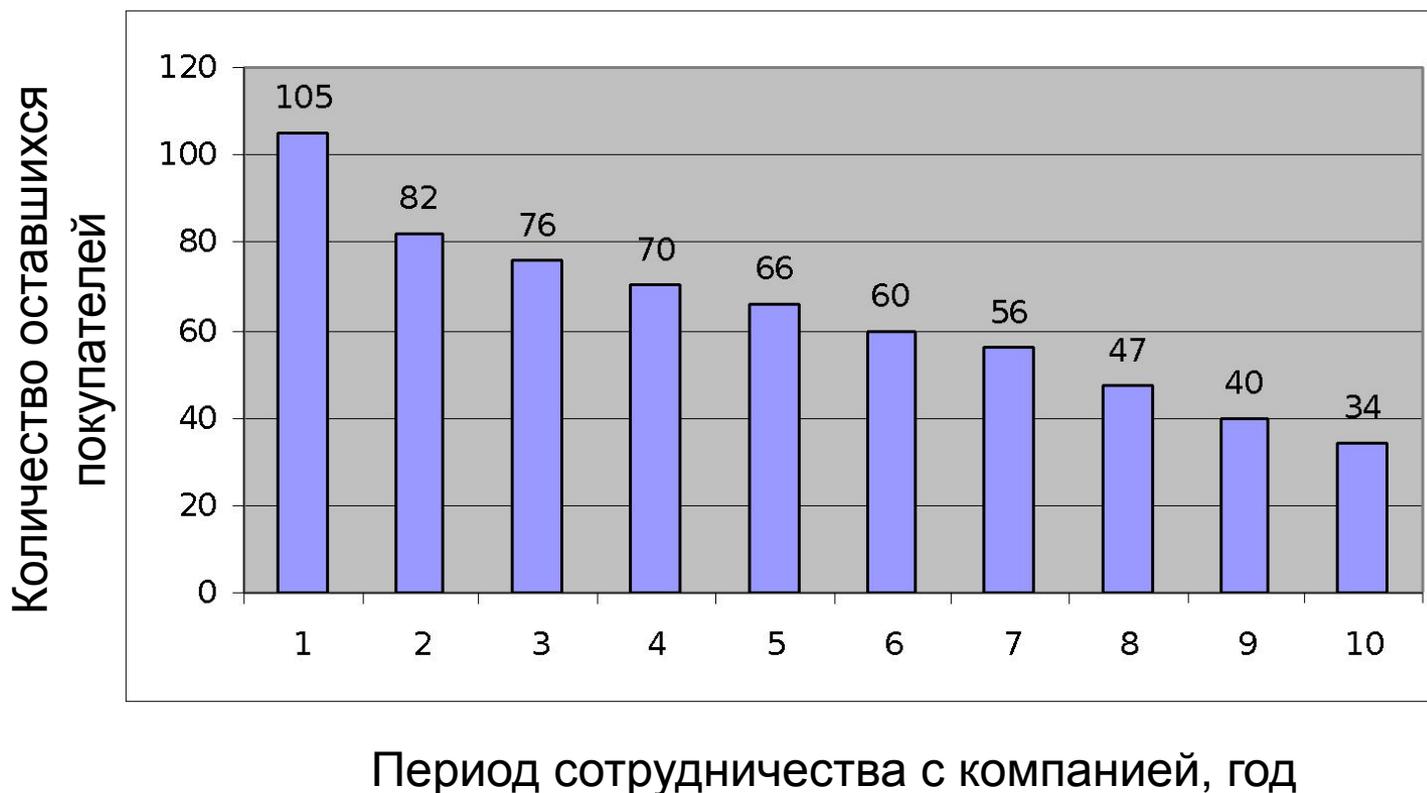
2. Пожизненная доходность клиента (CLV).



2. Пожизненная доходность клиента (CLV).

$K_{уд} (KC) = (N_{сп} / N1) \times 100\%$ - коэффициент удержания клиентов.

$K_{ух} = (1 - N_{сп} / N1) \times 100\%$ - коэффициент ухода клиентов.



2. Пожизненная доходность клиента (CLV).

Формула ПДП:

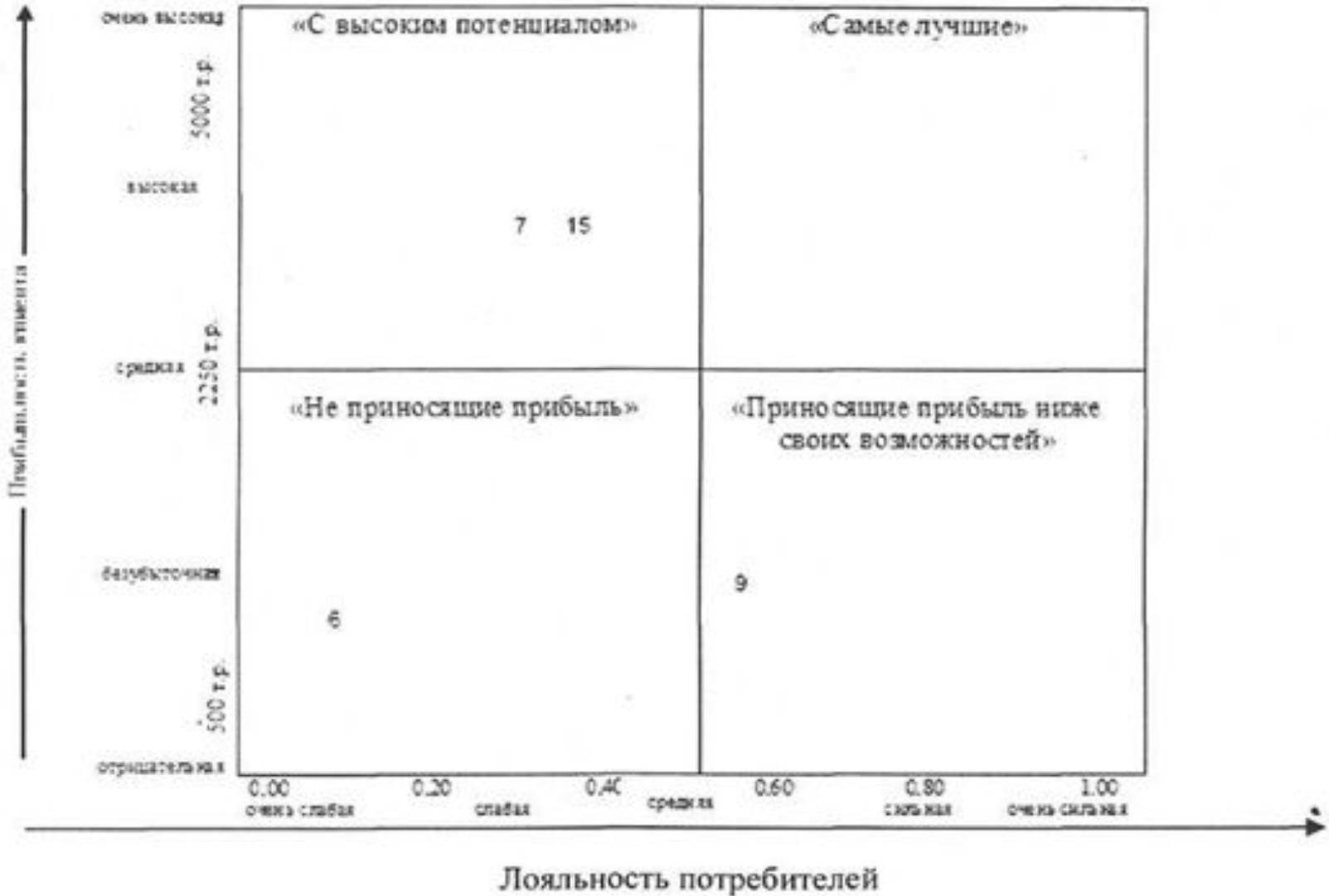
$$CLV = m \times (r / (1+i-r)) ,$$

где m – прибыль от клиента за данный период времени (маржа),
 r – коэффициент удержания (% или долях),
 i - ставка дисконтирования (% или долях).

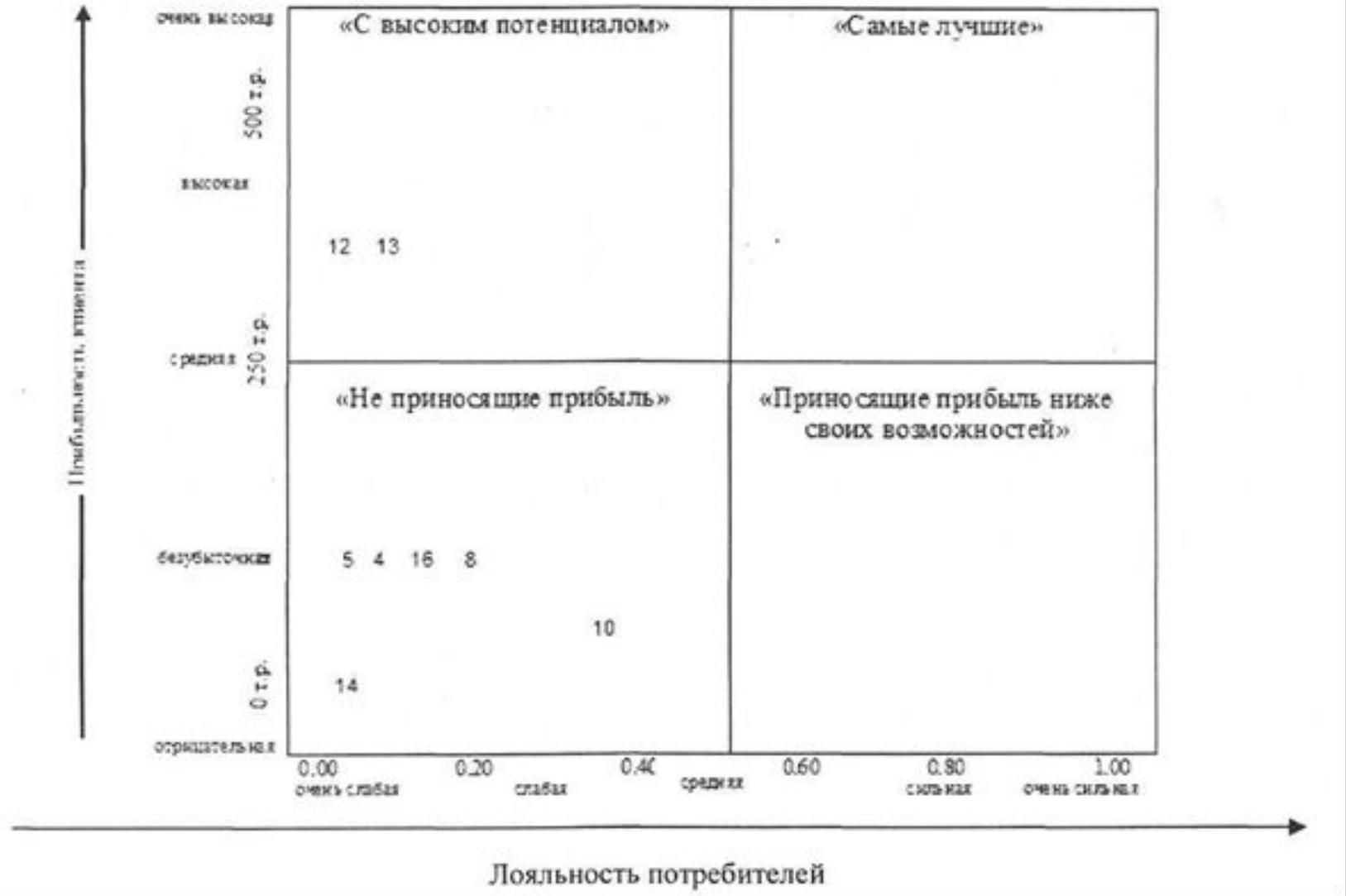
Таблица 2.1. Коэффициент прибыли $r/1+i-r$

Коэффициент удержания, %	Ставка дисконтирования, %			
	10	12	14	16
60	1,20	1,11	1,11	1,07
70	1,75	1,59	1,59	1,52
80	2,67	2,35	2,35	2,22
90	4,50	3,75	3,75	3.46

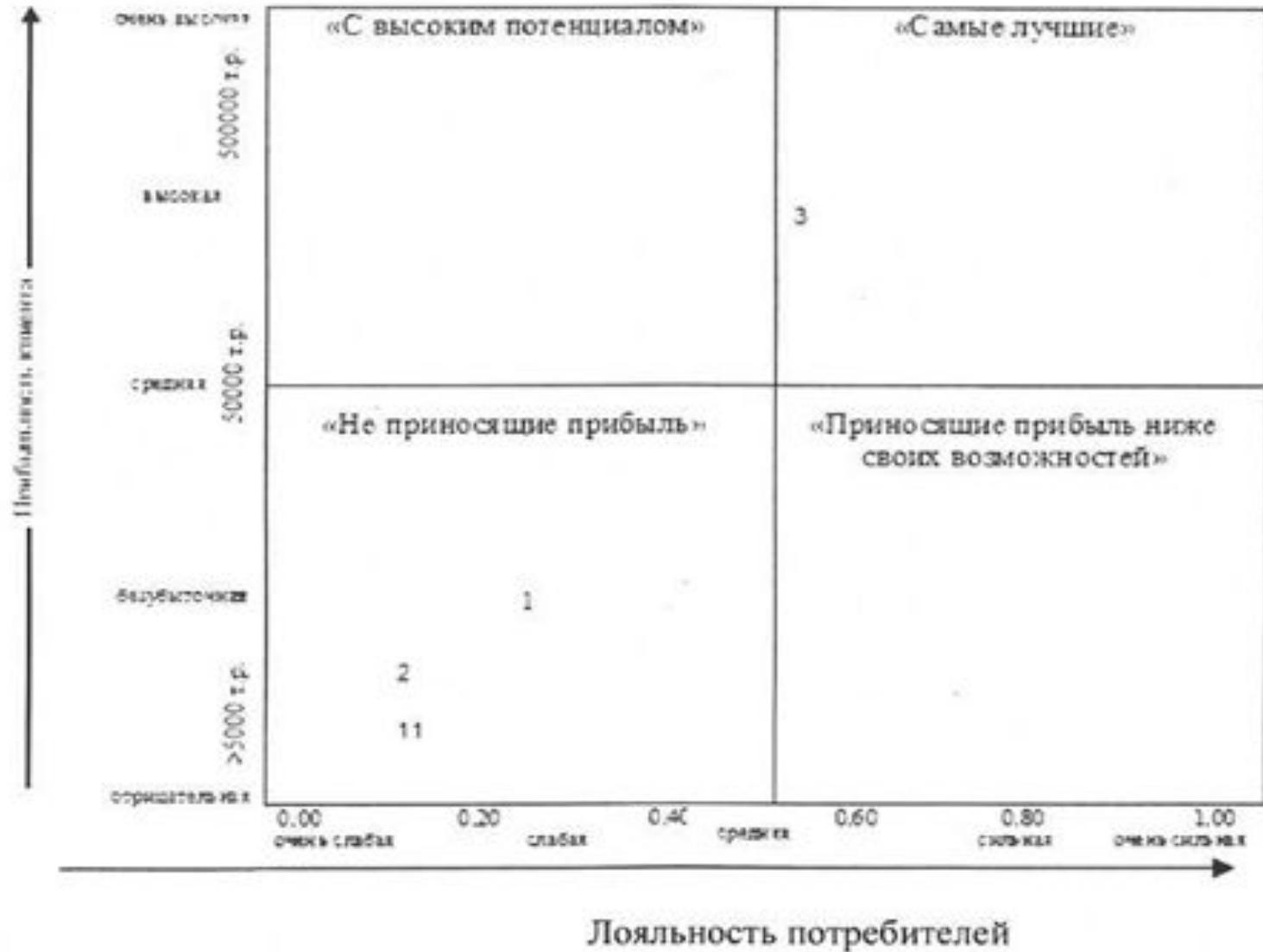
Пример: прибыль до 500 т.р.



Пример: прибыль до 5 млн.руб.

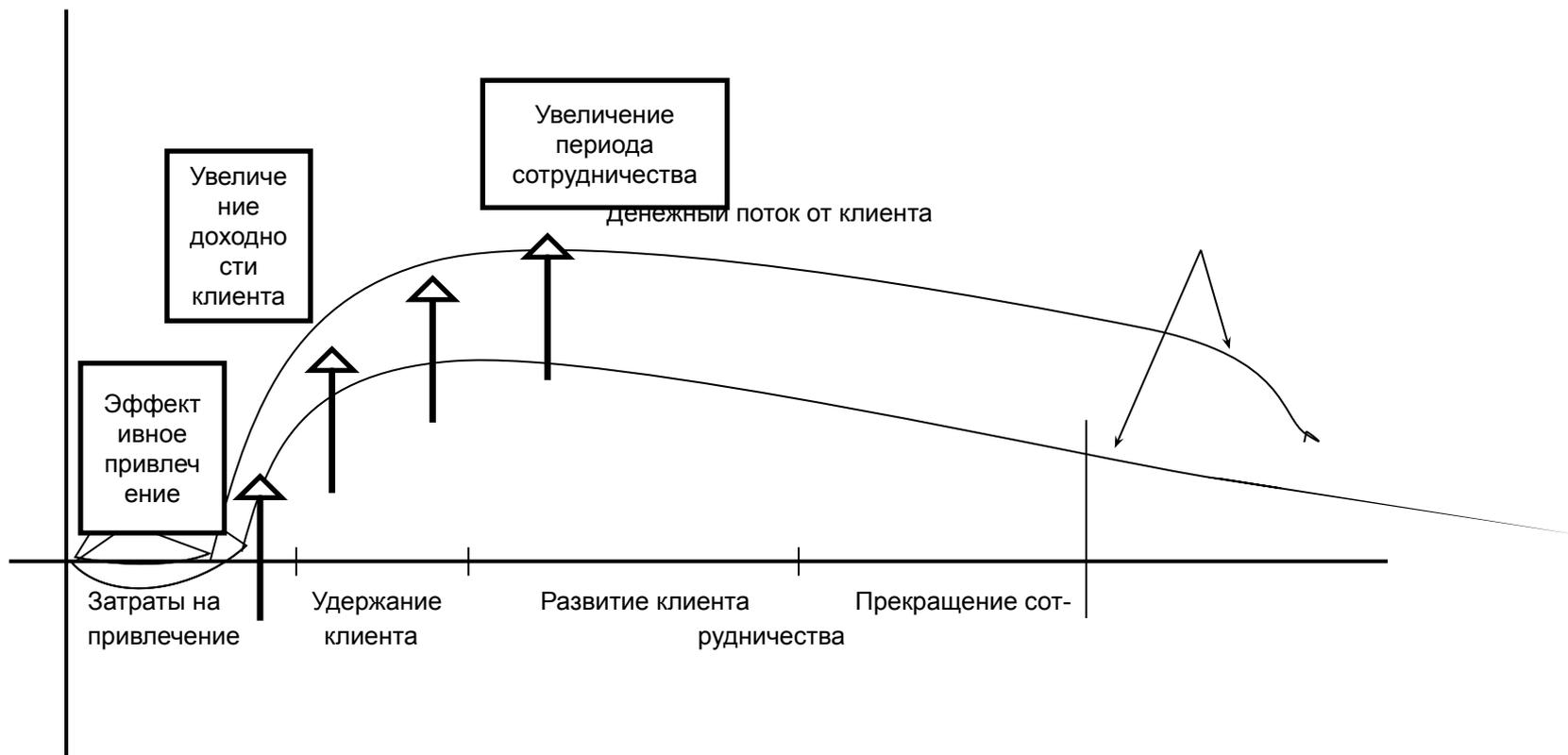


Пример: прибыль свыше 5 млн.руб.



2. Новое понимание клиентоориентированности.

Жизненный цикл клиента и задачи маркетинга*



* Ойнер О.К. Управление результативностью маркетинга. М., Юрайт, 2013.

2. Новое понимание клиентоориентированности.

Затраты на привлечение клиентов – показатель, характеризующий среднюю стоимость привлечения нового клиента.

Средние расходы на привлечение клиента = Расходы на привлечение клиентов / Количество привлеченных клиентов.

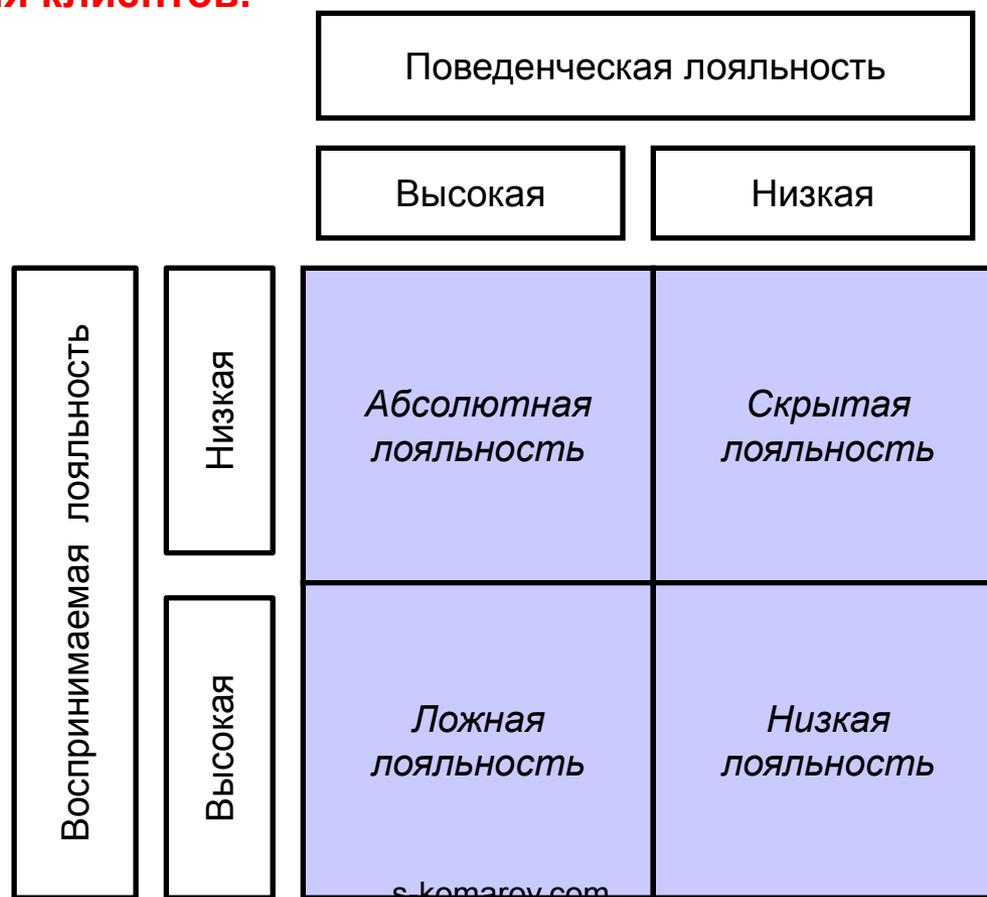
Коэффициент повторных покупок – доля клиентов, совершающих повторные покупки или *доля вернувшихся* клиентов.



2. Новое понимание клиентоориентированности.

Поведенческая и воспринимаемая лояльность

ИПЛ = удовлетворенность потребителей (ИПУ) x сохранение клиентов x рекомендация клиентов.



2. Новое понимание клиентоориентированности.

Затраты на удержание клиентов - показатель, характеризующий среднюю стоимость удержания имеющегося клиента

Средние расходы на удержание клиента = Расходы на удержание клиентов / Количество удержанных клиентов

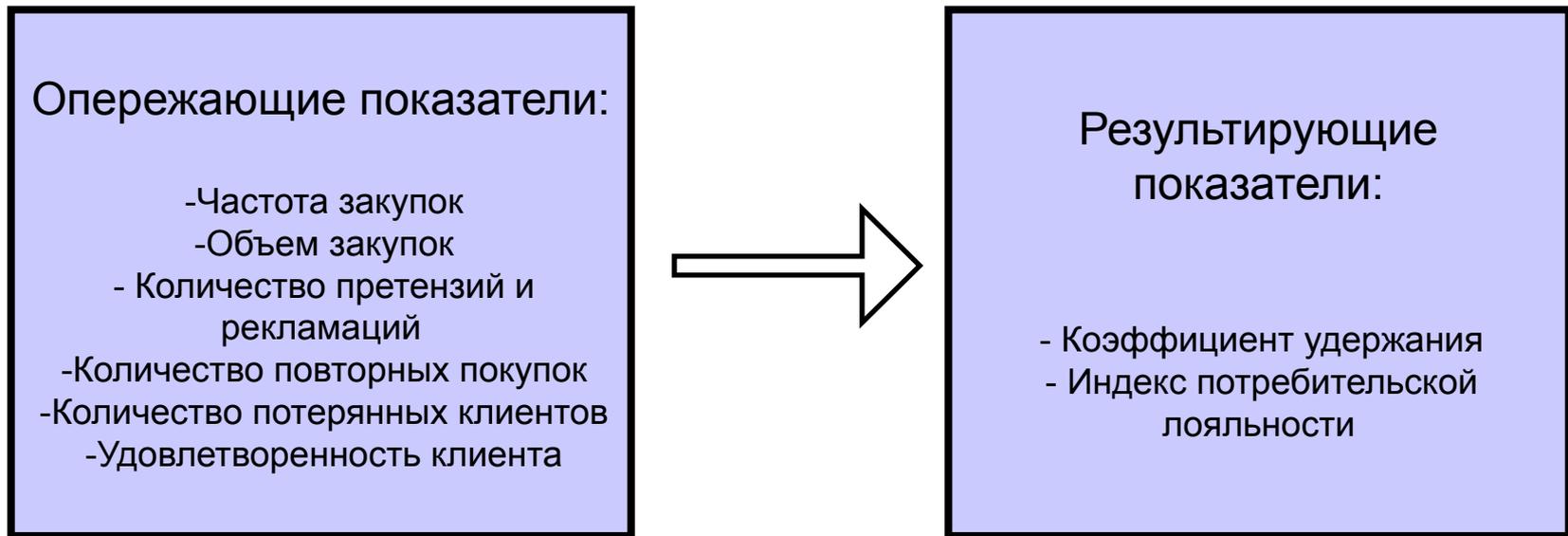
Проблемы исчисления:

1. Коэффициенты удержания (и расходы) зависят от рассматриваемого периода времени. Годовые показатели удержания клиентов отличаются от месячных.
2. Некоторые клиенты сохраняются независимо от усилий компании.
3. Увеличение расходов на удержание клиентов в соответствии с цифрой средних расходов на клиента вовсе может не привести к увеличению коэффициента удержания.



2. Новое понимание клиентоориентированности.

Управляемые переменные и маркетинговые результаты



2. Новое понимание клиентоориентированности.

Индекс покупательской удовлетворенности (ИПУ) – доля удовлетворенных покупателей.

Коэффициент удержания клиентов – соотношение количества , клиентов, которые совершили повторную покупку в отчетном периоде, к общему числу клиентов, совершивших покупку в предыдущем периоде*.

Куд (КС) = $(N_{сп} / N1) \times 100\%$.



*Это показатель нельзя путать с ростом / сокращением числа клиентов. Удержание относится только к существующим клиентам в договорных отношениях.

2. Новое понимание клиентоориентированности.

Как влияет удержание клиентов на долю рынка?

- Увеличение рыночной доли от повышения удовлетворенности покупателей (**50% : 50%**).
- Изменение скорости увеличения рыночной доли в зависимости от увеличения коэффициента удержания (**66,67% : 33,33%**)
- Снижение рыночной доли с течением времени, независимо от величины коэффициента удержания (**80 % : 20%**).

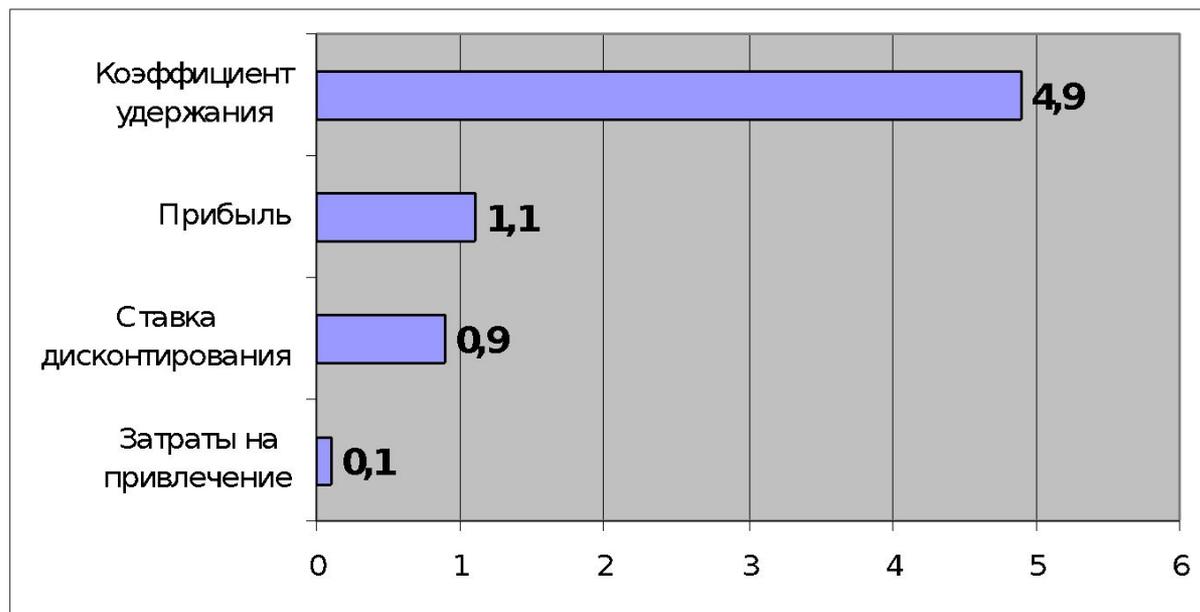
2. Клиентоориентированность бизнеса и стоимость компании.

Маркетинг – это капиталовложение .



2. Клиентоориентированность бизнеса И СТОИМОСТЬ КОМПАНИИ.

Как изменения расходов на привлечение покупателей, доходов и коэффициента удержания меняют стоимость компании?



Увеличение коэффициента удержания на 1% оказывает на стоимость компании влияние, которое в 5 раз выше того, которое происходит при 1% увеличении прибыли, и в 50 раз выше того, которое происходит при 1% изменении затрат на привлечение покупателей.

3. Показатели эффективности маркетинга.

Как измерить эффективность маркетинговых мероприятий?

Проблемы:

- Оперативные мероприятия
- Стратегические мероприятия

- Экономические показатели
- Коммуникационные показатели

- Postfactum,
- Вся сложность в определении доли прибыли, полученной за счет мероприятий маркетинга,
- «Расхождение» экономических и бухгалтерских показателей.



4. Показатели эффективности маркетинга

ROMI – валовая прибыль, отнесенная за счет маркетинговой деятельности (за вычетом расходов на маркетинг), поделенная на инвестированные или рискованные средства, выделенные на маркетинг.



ROMI отдельных маркетинговых мероприятий*:

ROMI = ((Приращенный объем продаж, отнесенную на счет маркетинга x Доля прибыли) – Расходы на маркетинг) : Расходы на маркетинг.

Доля прибыли = (Выручка – Расходы на маркетинг - Расходы на производство) : Выручку = Прибыль от реализации : Выручку.

Важное допущение: прирост объема продаж (прибыли) происходит только за счет маркетинговых вложений.

* Фэррис П., Бендл Н., Пфайфер Ф., Рейбштейн Ф. Маркетинговые показатели. Более 50 показателей, которые важно знать каждому руководителю. – Днепропетровск, Баланс Бизнес Букс, 2009.

4. Показатели эффективности маркетинга

Как считать?



Подход Р.Беста*

**NMC = Валовая прибыль – Расходы на маркетинг =
(Выручка (доход) – Общая себестоимость) – Расходы на маркетинг**

**NMC = Валовая прибыль – Расходы на маркетинг = (Объем продаж x Доля
прибыли) – Расходы на маркетинг**

**NMC = (Объем продаж x маржу 1 продукции) – Расходы на маркетинг = (Объем
продаж x (Цена 1 продукции – Переменные затраты в единице продукции) –
Расходы на маркетинг.**

* Бест Р. Маркетинг от потребителя. М., Манн, Фербер и Иванов, 2008.

3. Показатели эффективности маркетинга.



NMC = валовая прибыль – расходы на маркетинг

NMC = (выручка – прямые затраты) – расходы на маркетинг

**NMC = (объем продаж x (выручка на 1 клиента – переменные затраты на 1 клиента)) -
расходы на маркетинг**

1. Расчет NMC в денежном выражении:

NMC = (Выручка от реализации – прямые затраты) – расходы на маркетинг.

2. Расчет NMC по количеству договоров:

NMC = (Кол-во договоров x маржа с 1 договора) – расходы на маркетинг.

3. Расчет NMC по количеству клиентов:

NMC = (Кол-во клиентов x маржа с 1 клиента) – расходы на маркетинг.

4. Расчет NMC по количеству проданной продукции (единиц):

**NMC = (Кол-во единиц x (средняя стоимость 1 продукции - прямые затраты на 1
продукции)) – расходы на маркетинг .**

3. Показатели эффективности маркетинга.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ



Расчет ROMI:

1). Определить маржинальный доход (МД):

$$\text{МД} = \text{Выручка} - \text{Переменные издержки},$$

2). Определить коэффициент маржинального дохода ($K_{\text{мд}}$):

$$K_{\text{мд}} = \text{МД} / \text{Выручка} \times 100\%,$$

3). Определить чистую прибыль от маркетинга (NMC):

$$\text{NMC} = \text{Выручка} \times K_{\text{мд}} - \text{затраты на маркетинг},$$

4). Определить рентабельность инвестиций в маркетинг (ROMI):

$$\text{ROMI} = \text{NMC} / \text{Затраты на маркетинг}.$$

Пример.

Расчет НМС

<i>N</i>	<i>Показатели ООО «Промойл», 2012 г</i>	<i>Итого</i>
1.	Выручка от реализации продукции, млн. руб.	762, 49
2.	Прямые затраты, млн.руб.	534,63
3.	Валовая прибыль (маржа), млн.руб.	227,86
4.	Количество договоров, шт.	141
5.	Средняя маржа с 1 договора	1,616
6.	Количество клиентов	108
7.	Средняя маржа с 1 клиента, млн.руб.	2,11
8.	Количество проданных станков, шт.	190
9.	Средняя стоимость 1 станка	3,903
10.	Средние прямые затраты на 1 продукции, млн.руб.	30
11.	Затраты на маркетинг	12,71

Пример

1. Расчет NMC в денежном выражении:

$NMC = (\text{Выручка от реализации (п.1)} - \text{прямые затраты (п.2)}) - \text{расходы на маркетинг (п.11)} = 762,49 - 534,63 - 12,71 = 215,17$

2. Расчет NMC по количеству договоров:

$NMC = (\text{Кол-во договоров (п.4)} \times \text{средняя маржа с 1 договора (п.5)}) - \text{расходы на маркетинг (п.11)} = (141 \times 1,616) - 12,71 = 215,17$

3. Расчет NMC по количеству клиентов:

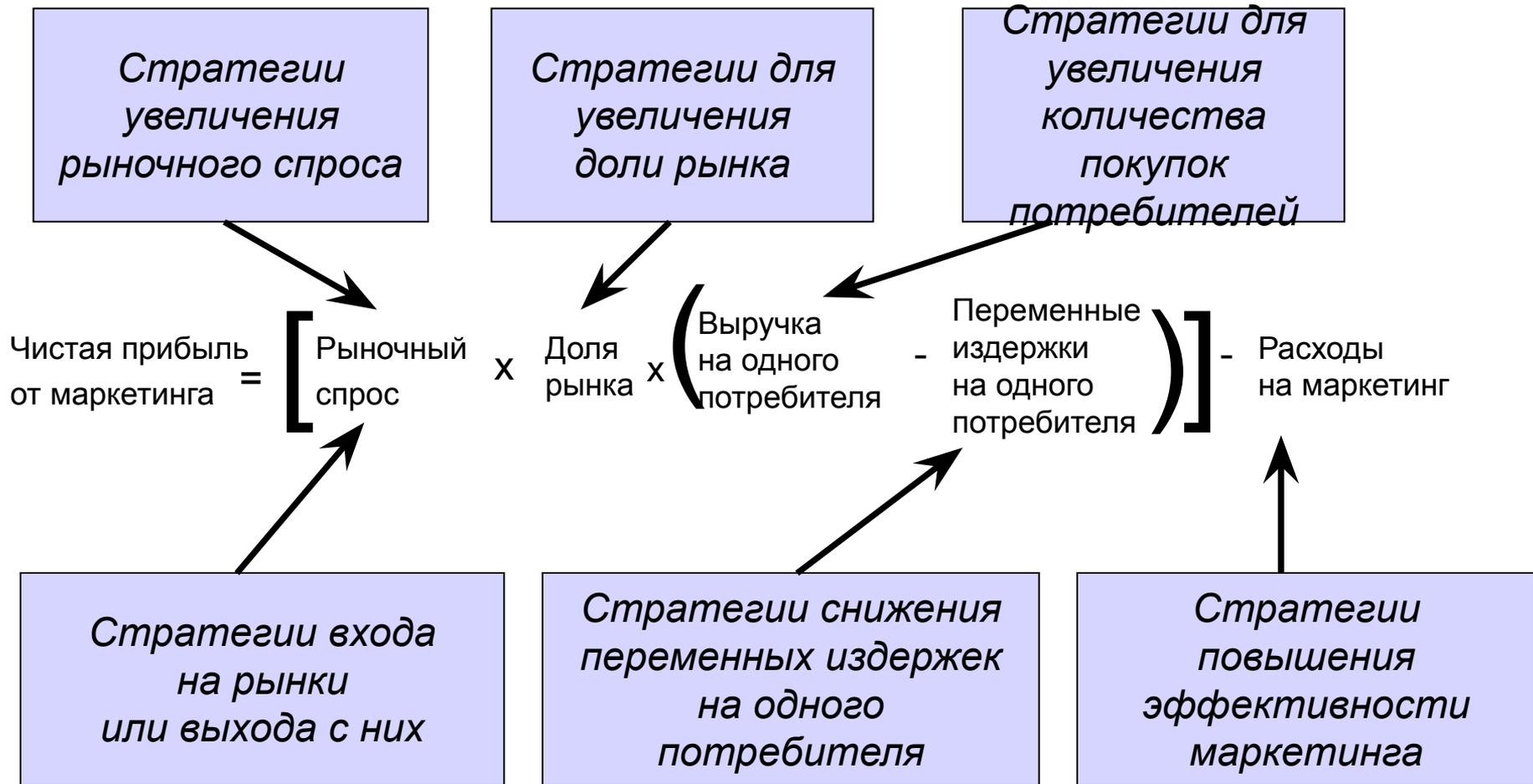
$NMC = (\text{Кол-во клиентов (п.6)} \times \text{средняя маржа с 1 клиента (п.7)}) - \text{расходы на маркетинг (п.11)} = (108 \times 2,11) - 12,71 = 215,17$

3. Расчет NMC по количеству проданной продукции (станков):

$NMC = (\text{Кол-во станков} \times (\text{средняя стоимость 1 станка (п.9)} - \text{прямые затраты на 1 продукции (п.10)})) - \text{расходы на маркетинг (п.11).)} = (190 \times (3,903 - 2,81)) - 12,71 = 194,96$

Проблема в расчетах – чистая прибыль от маркетинга должна считаться на основе **средних значений по группам клиентов** или (по группам продукции).

3. Стратегии маркетинга и увеличение прибыли.



3. Показатели эффективности маркетинга.

«Каждая фирма должна идти своим собственным путем, потому что метрики сами по себе – те проясняющие указатели, направленные в сторону присущих только этой фирме целей».

Квелч Дж., Филайн Л., Феррис У.



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!