

# Клиентоориентированность и эффективность: *сколько стоят клиенты?*

Пермский национальный исследовательский  
политехнический университет

Д.филос.н., профессор Комаров С.В.

[www.s-komarov.com](http://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](http://www.s-komarov.com)**

**[komarov@rmc.edu.ru](mailto:komarov@rmc.edu.ru)**

**[www.marketing.perm.ru](http://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.***

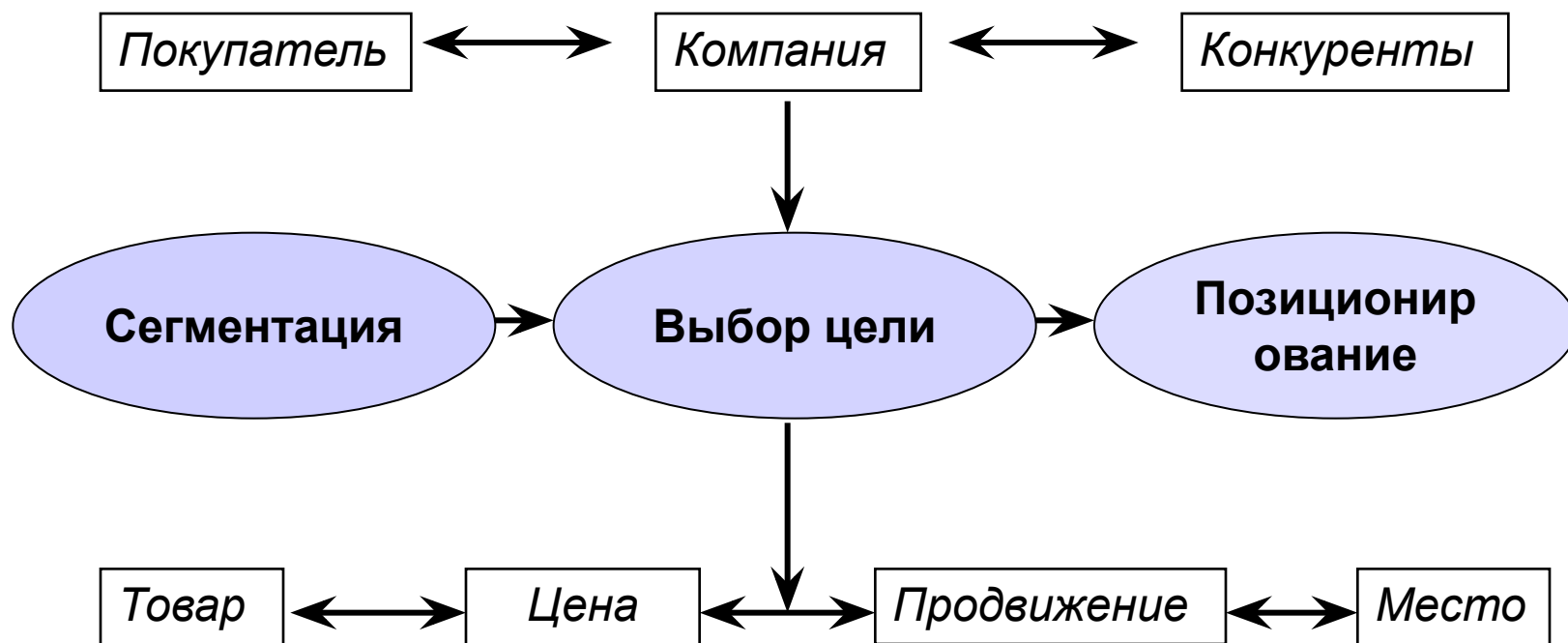
*То, что фирма думает о своей продукции, не самое главное, особенно для будущего бизнеса и его успеха. **Что потребитель думает о своей покупке, в чем видит ее ценность** – вот что имеет значение, определяет сущность бизнеса, его направленность и шансы на успех».*

**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.

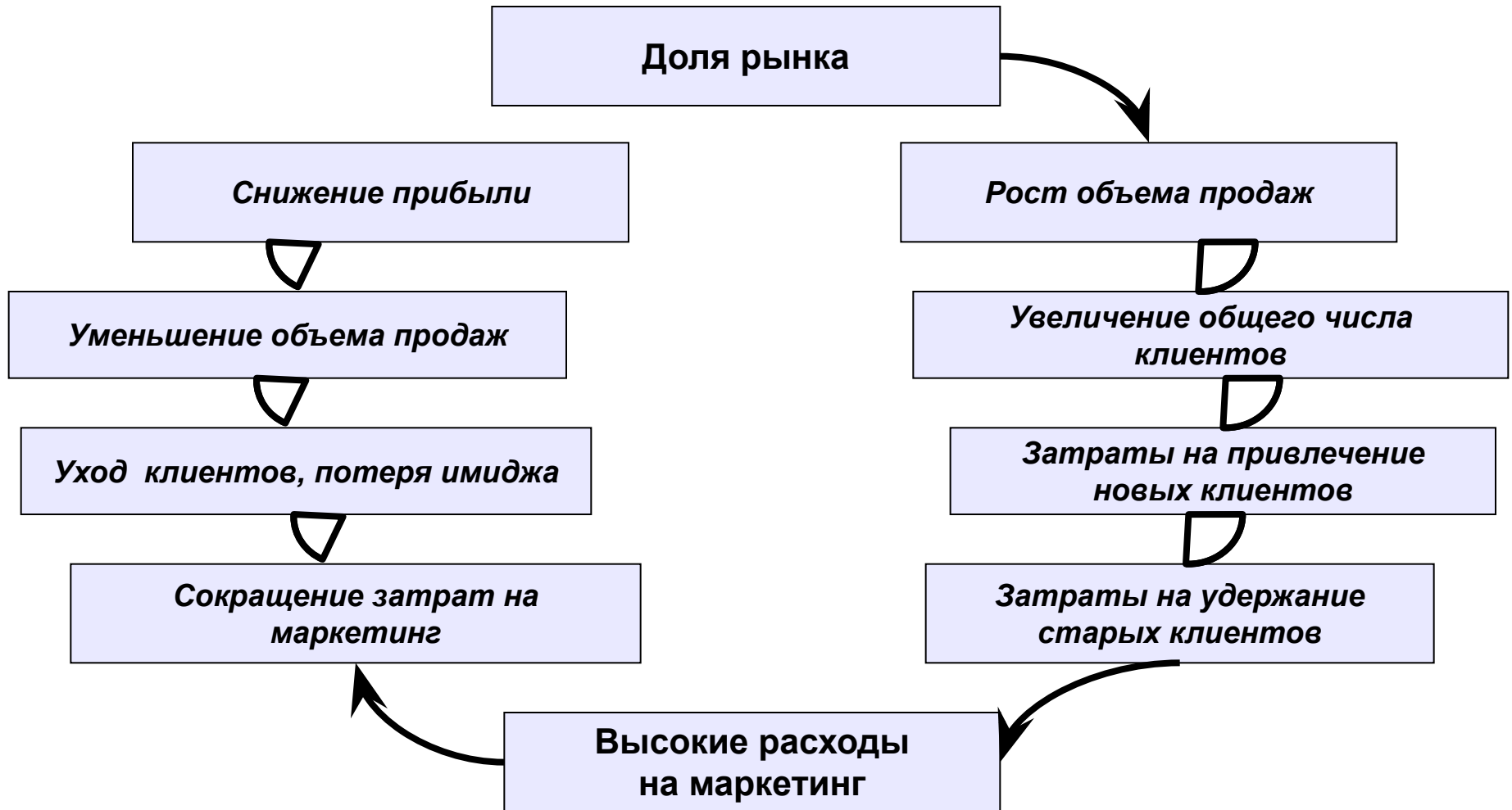
Ретроспективность показателей.



# 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»

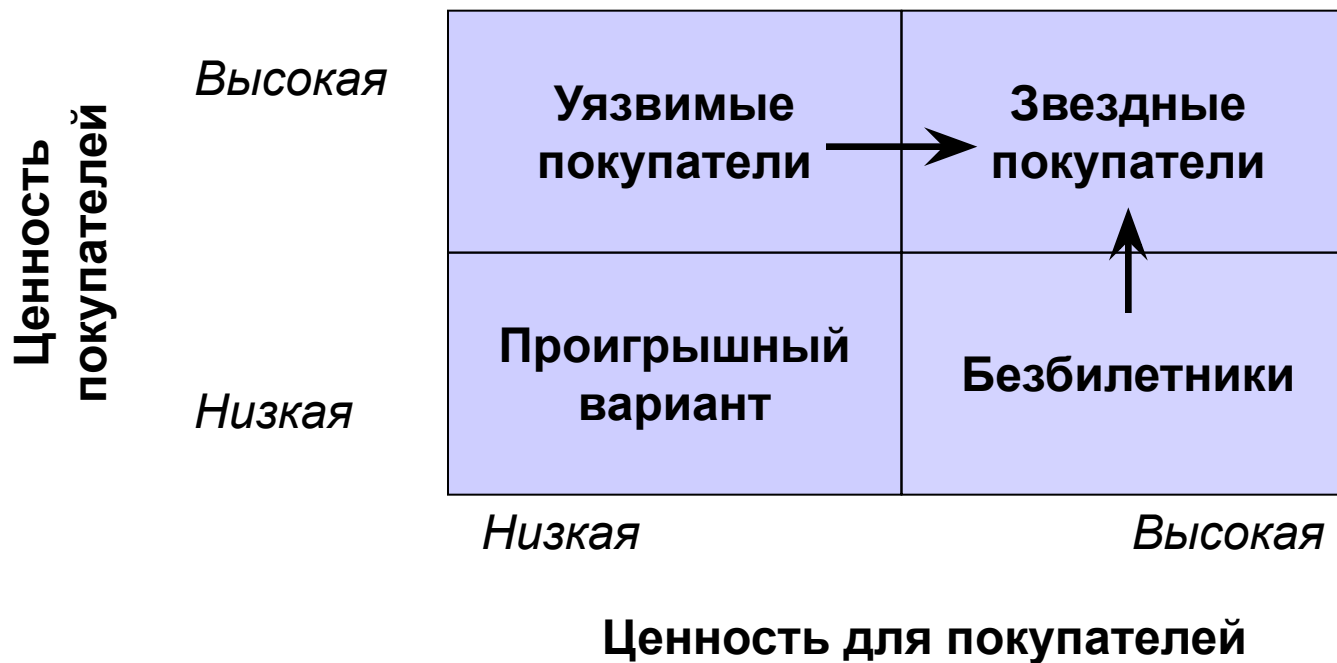
Питер Д., Роджерс М. (1997)

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



## 2. Новое понимание клиентоориентированности.

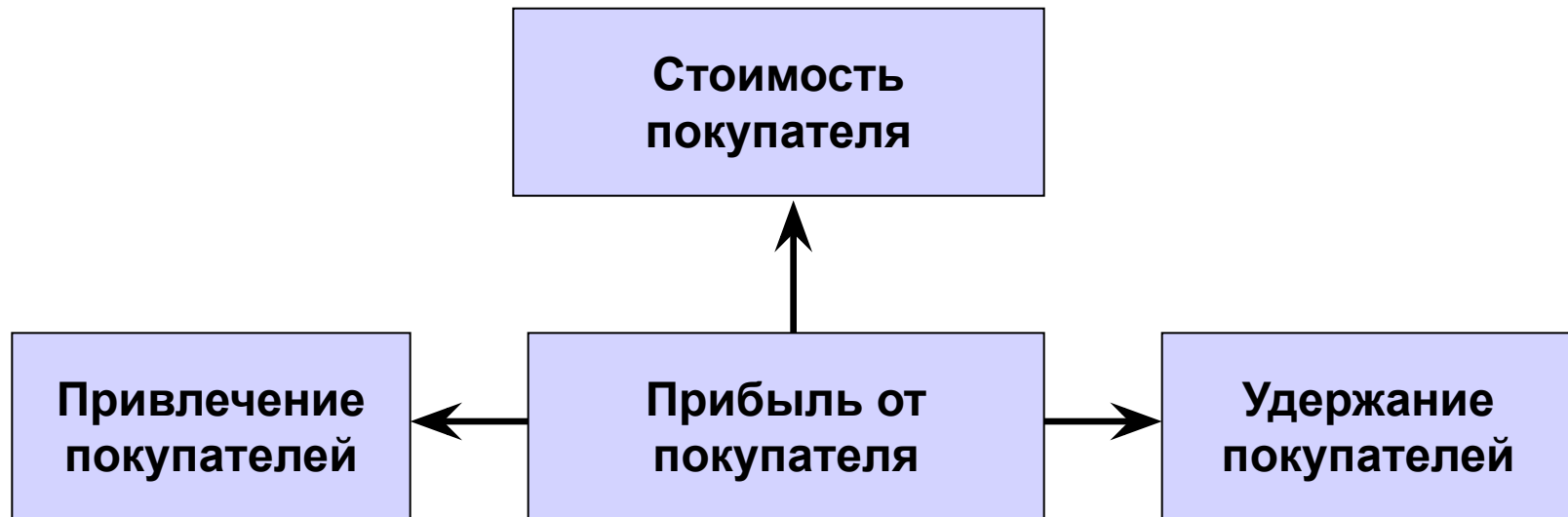
Покупатели как *активы компании*: две стороны стоимости покупателя



## 2. Клиентоориентированный бизнес: СКОЛЬКО СТОЯТ КЛИЕНТЫ?

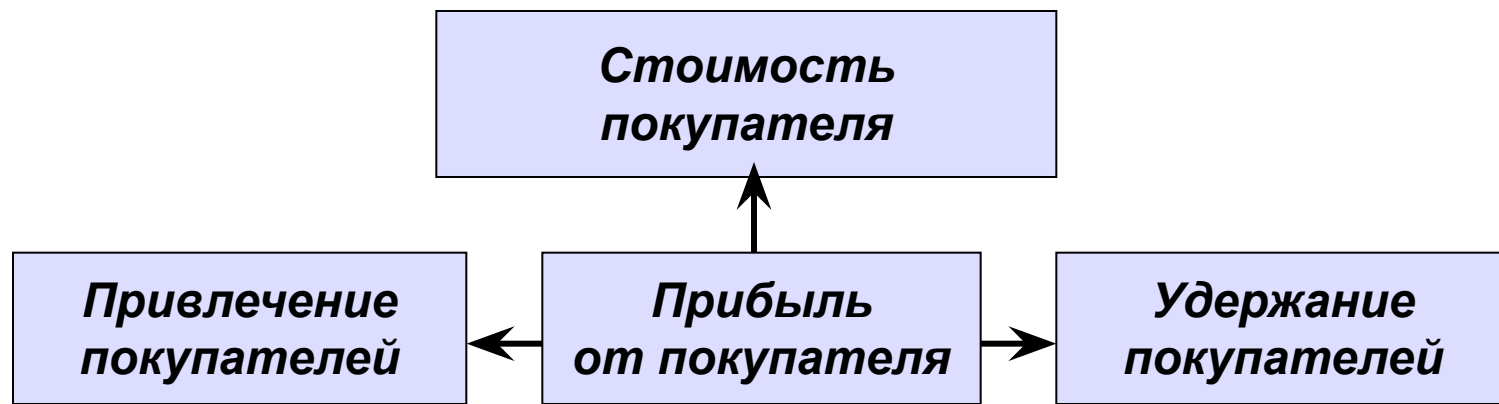
Основными показателями клиентоориентированного маркетинга являются:

- *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.**

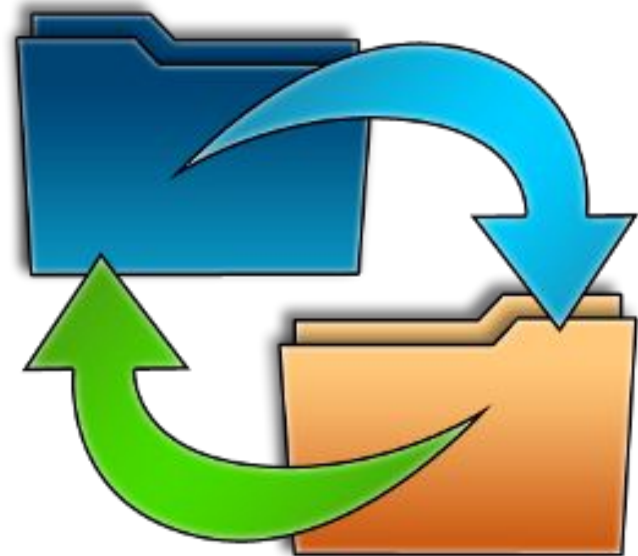
## 2. Пожизненная доходность клиента (CLV).

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

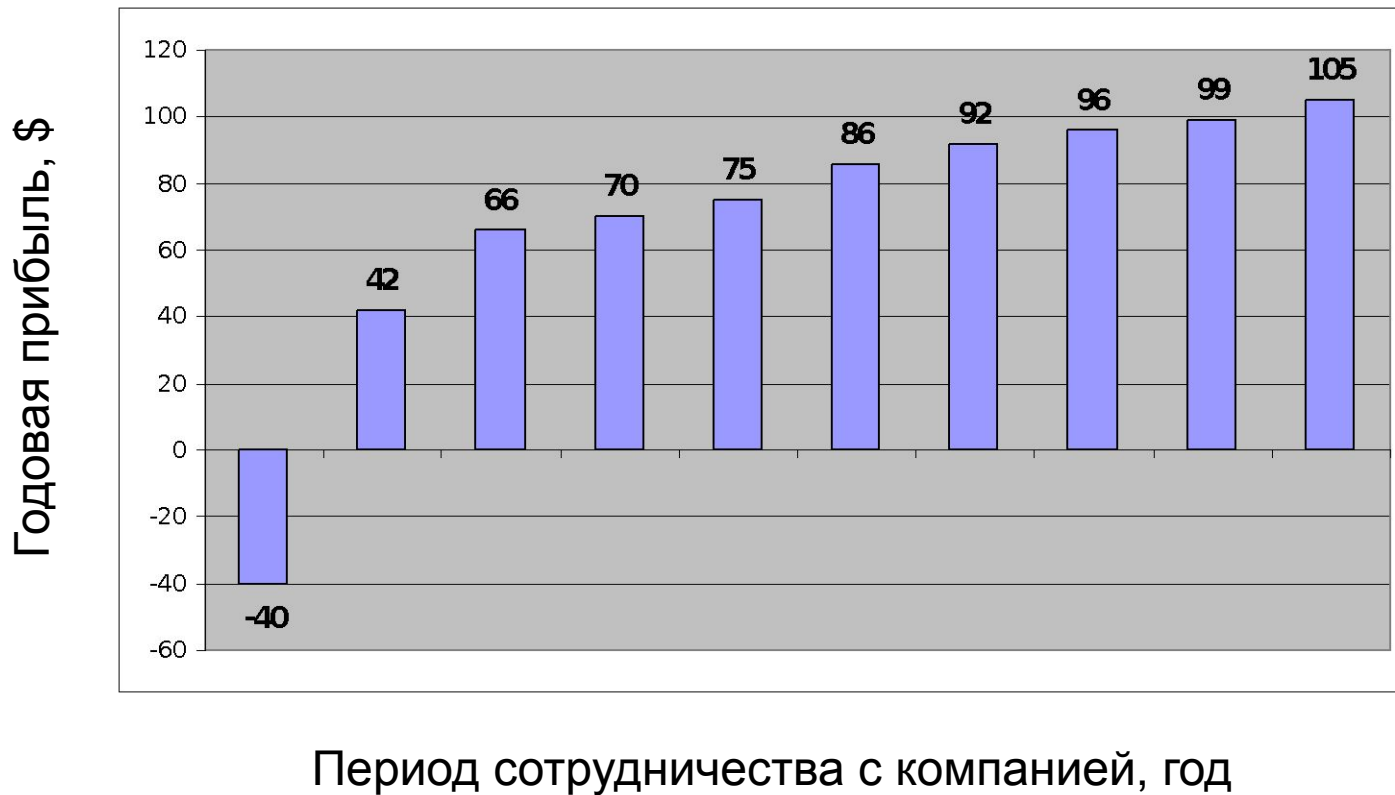
**CP** оценивает прошлые, **CLV** оценивает **будущие** доходы.

Для оценки CLV важны 2 показателя:

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



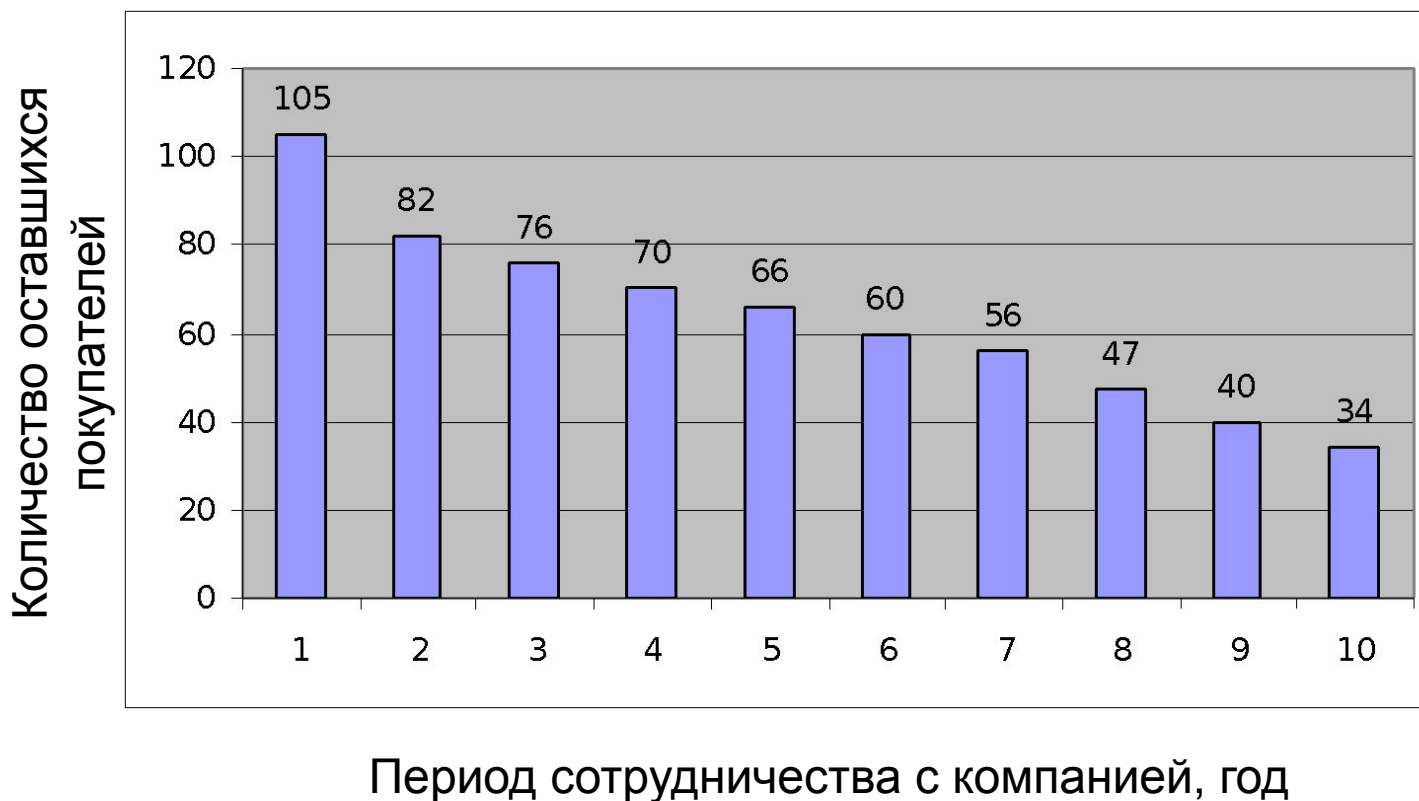
## 2. Пожизненная доходность клиента (CLV).



## 2. Пожизненная доходность клиента (CLV).

$K_{уд} (K_C) = (N_{сп} / N_1) \times 100\%$  - коэффициент удержания клиентов.

$K_{ух} = (1 - N_{сп} / N_1) \times 100\%$  - коэффициент ухода клиентов.



## 2. Пожизненная доходность клиента (CLV).

Формула ПДП:

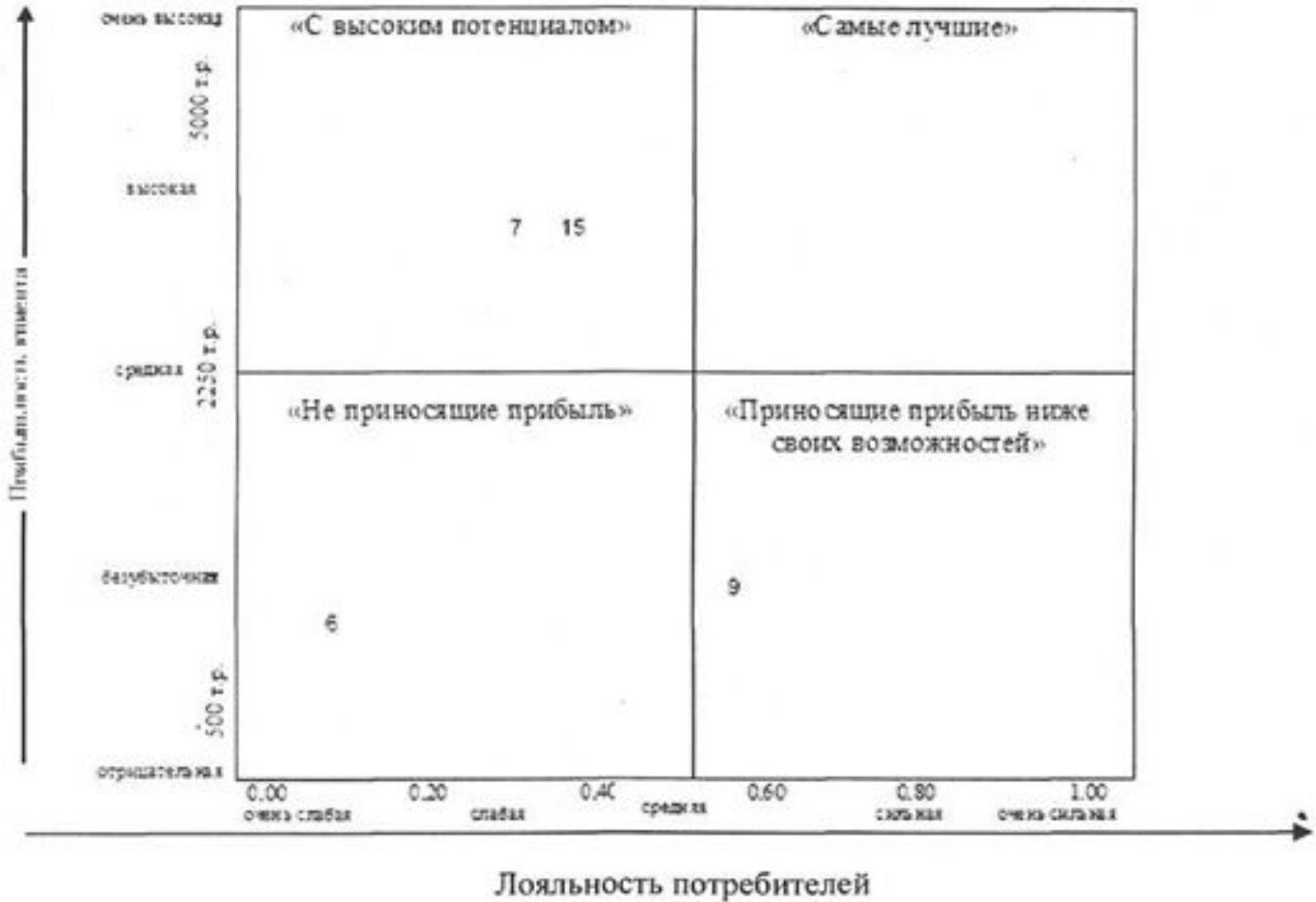
$$CLV = m \times ( r / (1+i-r)) ,$$

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

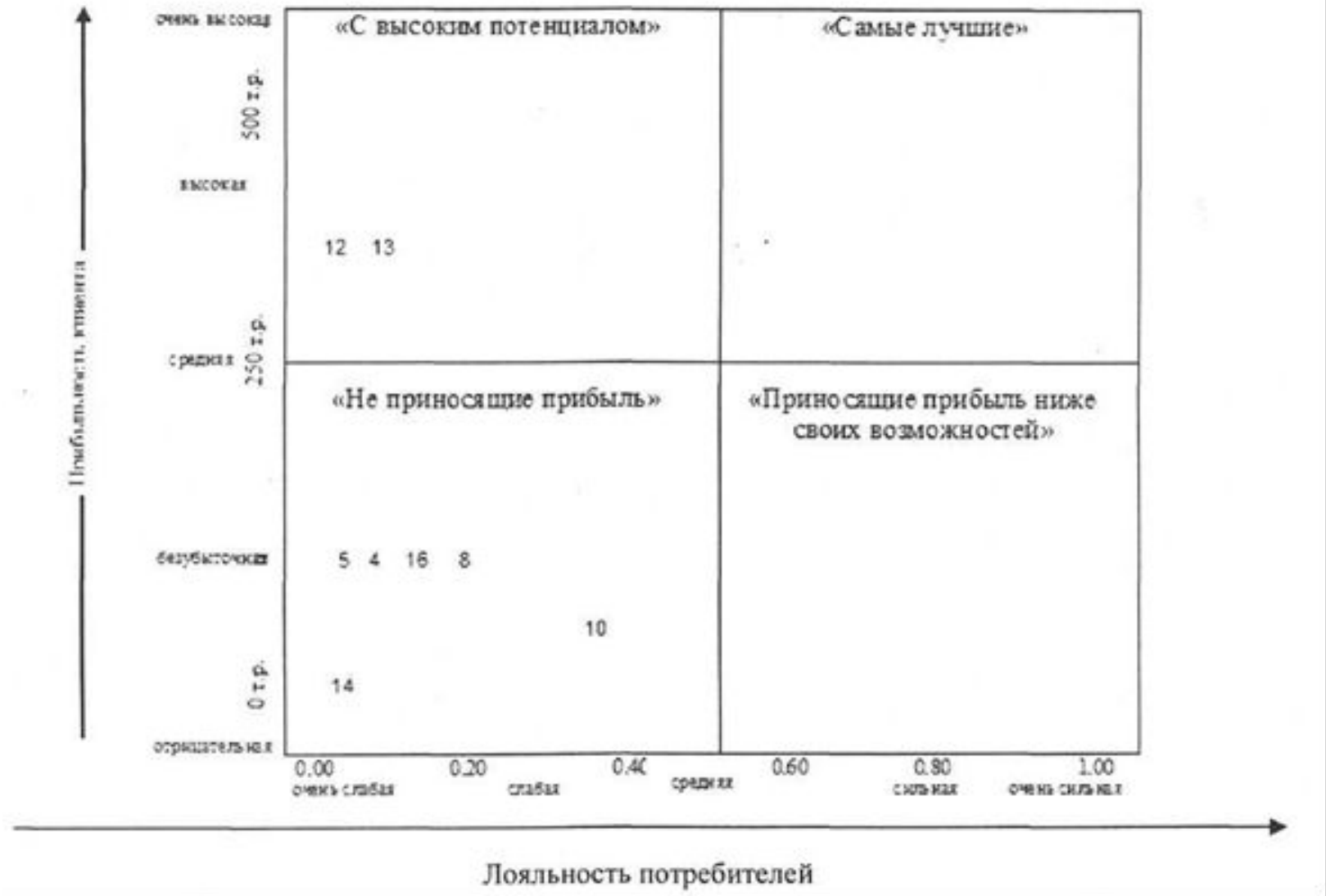
Таблица 2.1. Коэффициент прибыли  $r/1+i-r$

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.

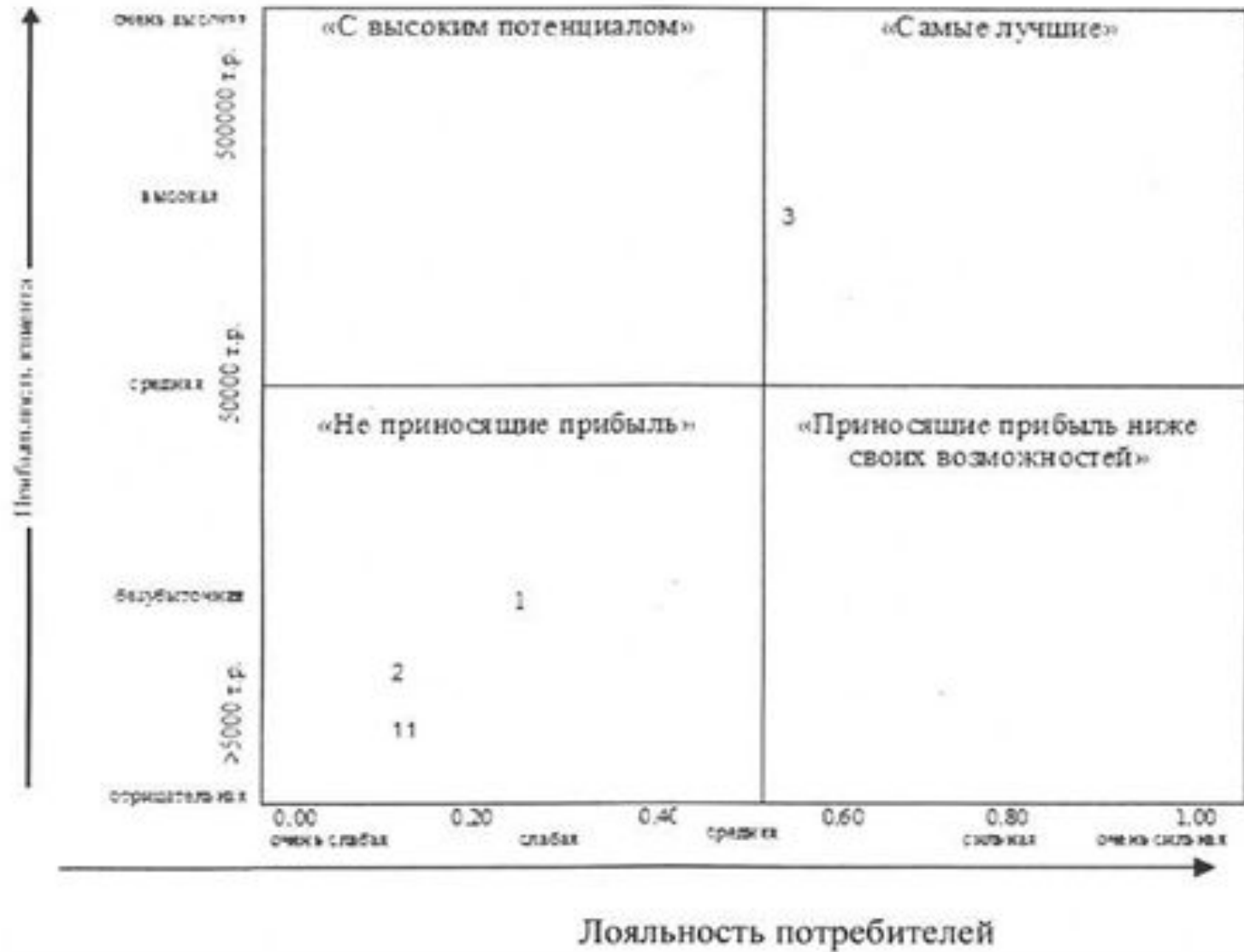


## Пример: прибыль до 5 млн.руб.



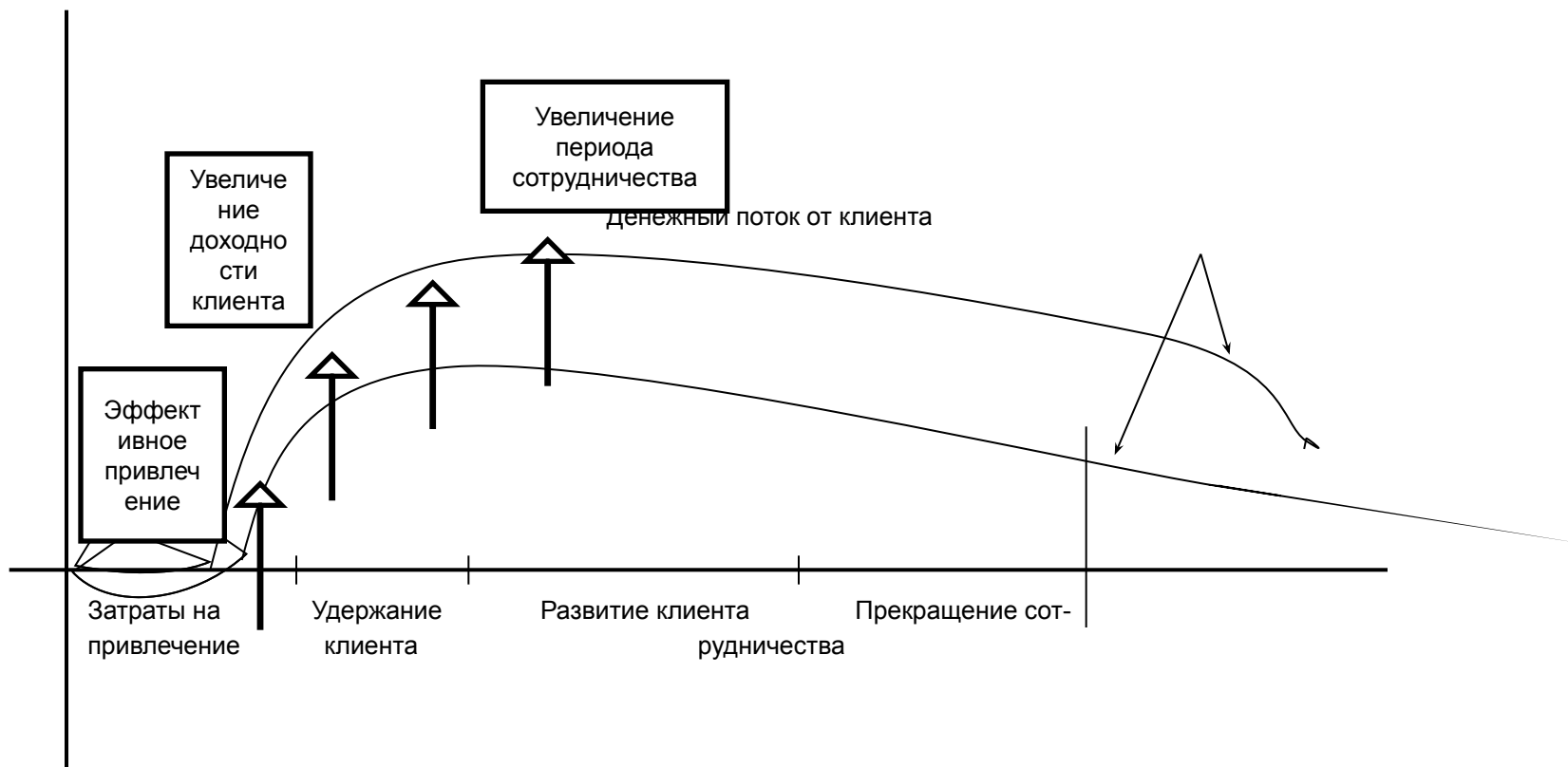


## Пример: прибыль свыше 5 млн.руб.



# 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.

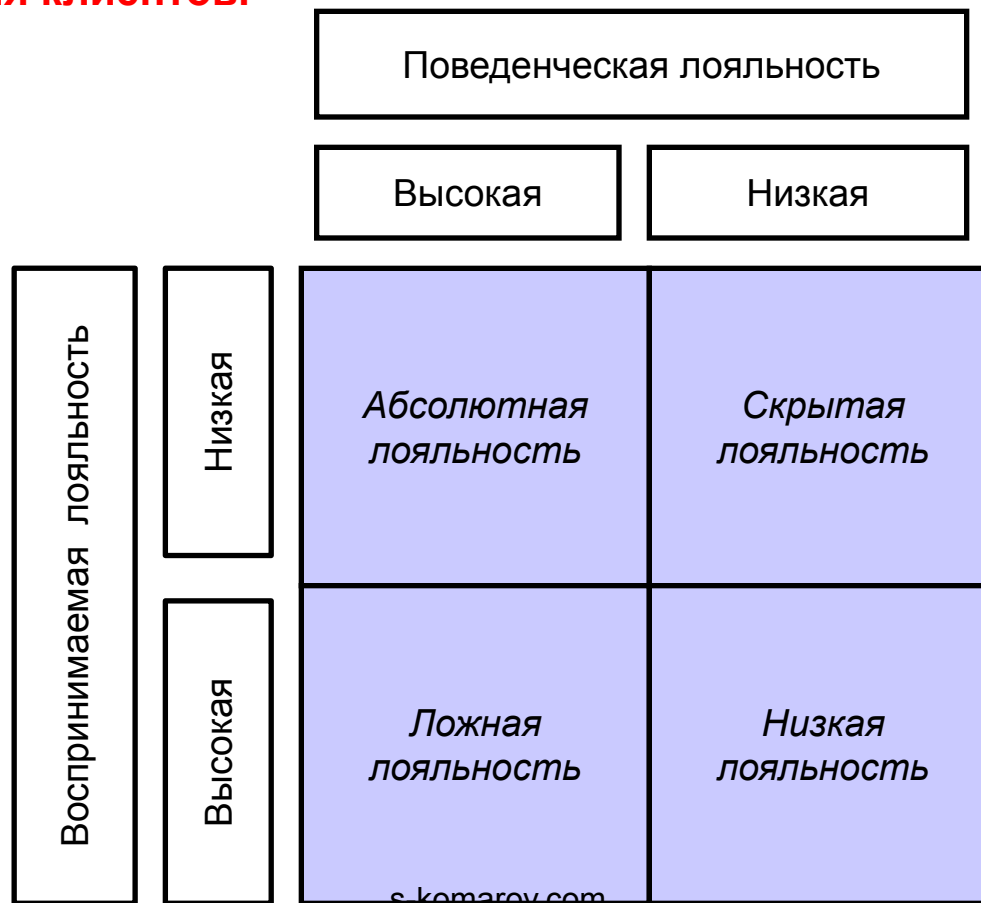
**Коэффициент повторных покупок** – доля клиентов, совершающих повторные покупки или *доля вернувшихся* клиентов.



## 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**

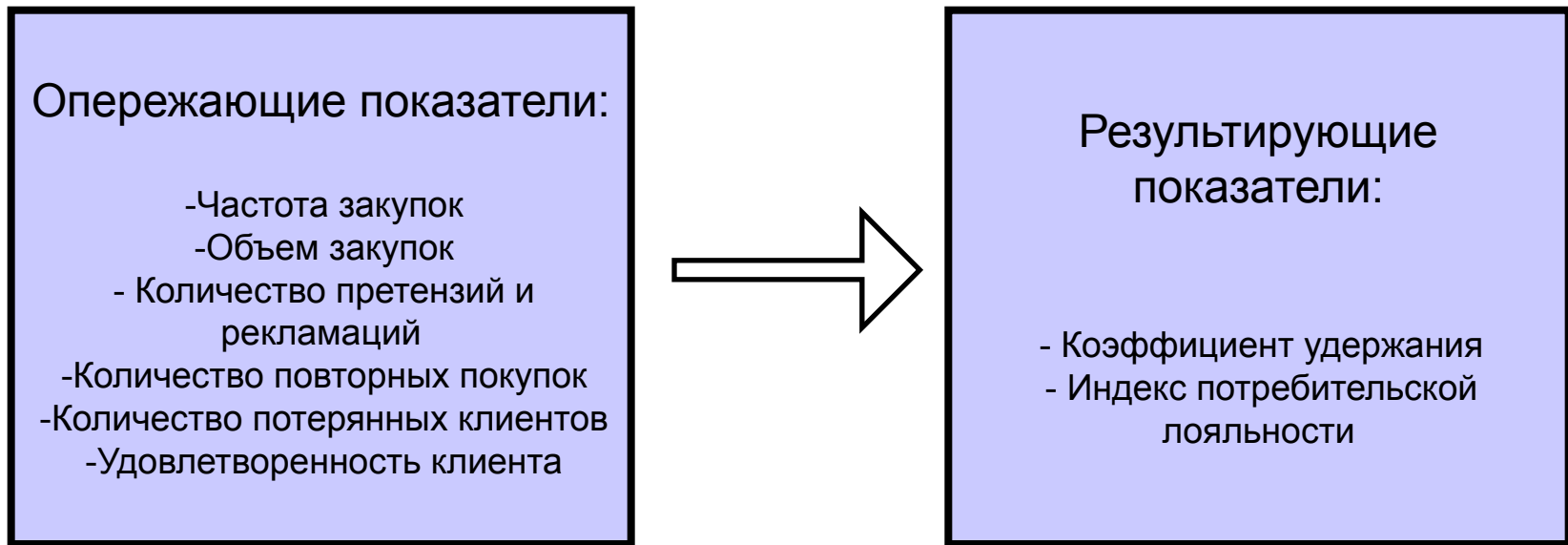
### Проблемы исчисления:

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%**).



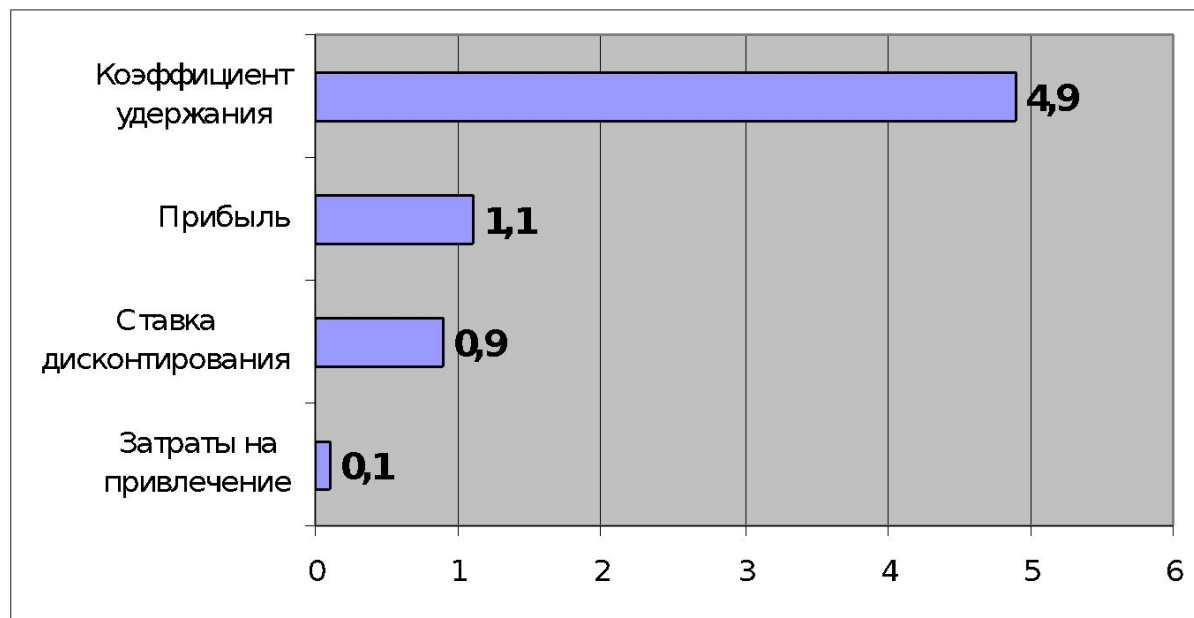
## 2. Клиентоориентированность бизнеса и стоимость компании.

*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

<b><i>N</i></b>	<b><i>Показатели ООО «Промойл», 2012 г</i></b>	<b><i>Итого</i></b>
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:

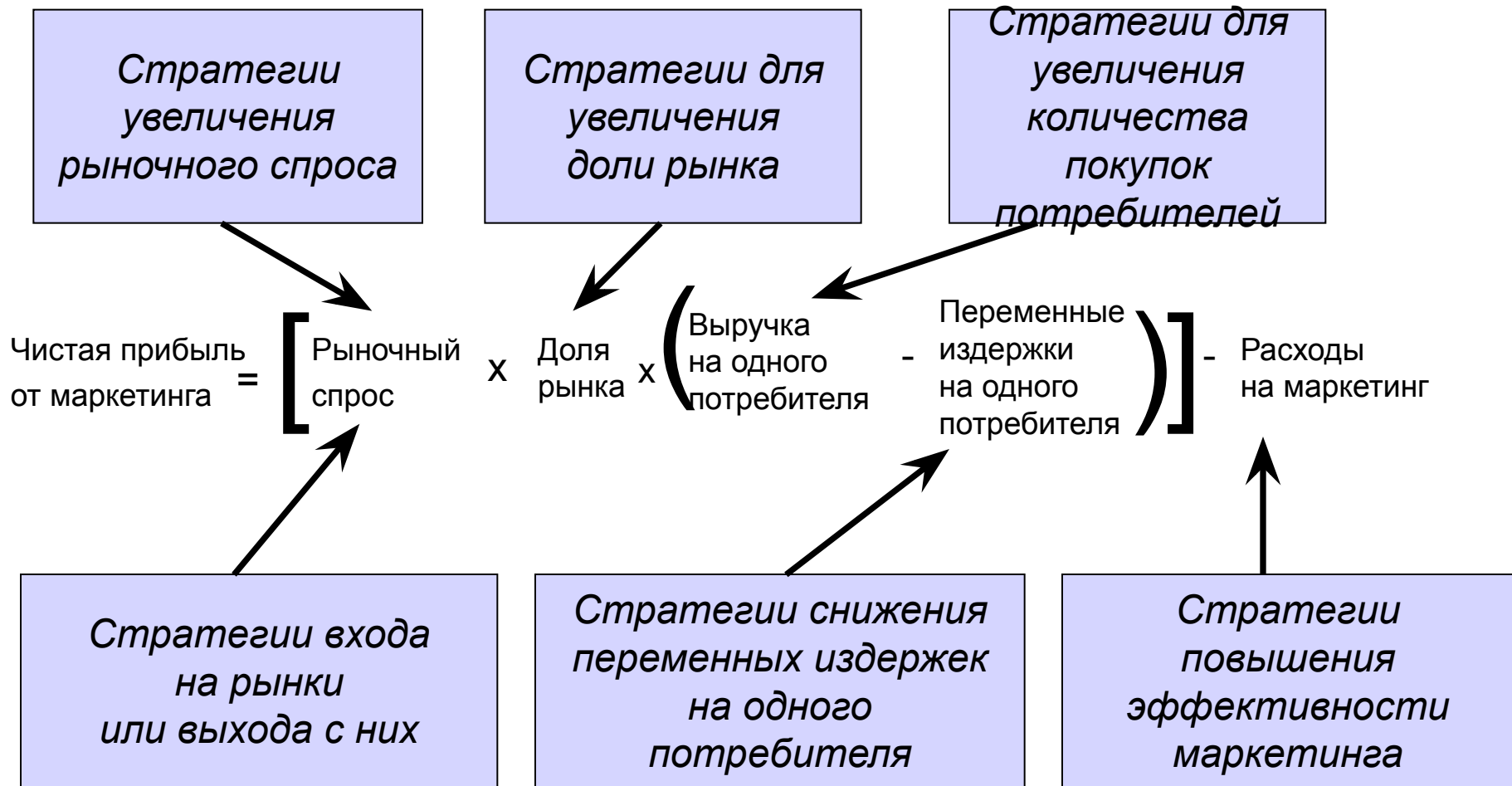
$NMC = (\text{Кол-во клиентов (п.6)} \times \text{средняя маржа с 1 клиента (п.7)}) - \text{расходы на маркетинг (п.11)} = (108 \times 2,11) - 12,71 = 215,17$

### 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!**