

# Краткое содержание

ОТ ИЗДАТЕЛЕЙ 22

ПРЕДИСЛОВИЕ 24

В ПОМОЩЬ ПРЕПОДАВАТЕЛЮ 26

ВЫРАЖЕНИЕ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ 27

## **ЧАСТЬ I. ОРИЕНТАЦИЯ НА РЫНОК И ЭФФЕКТИВНОСТЬ 31**

ГЛАВА 1. СФОКУСИРОВАННОСТЬ НА ПОТРЕБИТЕЛЯХ И УПРАВЛЕНИЕ  
ЛОЯЛЬНОСТЬЮ 33

ГЛАВА 2. ЭФФЕКТИВНОСТЬ И РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ МАРКЕТИНГА 79

## **ЧАСТЬ II. ИЗУЧЕНИЕ РЫНКА 115**

ГЛАВА 3. РЫНОЧНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ, СПРОС И ДОЛЯ РЫНКА 117

ГЛАВА 4. АНАЛИЗ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ И СОЗДАНИЕ ЦЕННОСТИ 164

ГЛАВА 5. РЫНОЧНОЕ СЕГМЕНТИРОВАНИЕ И МАРКЕТИНГ  
ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С КЛИЕНТАМИ 223

ГЛАВА 6. КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ И ИСТОЧНИКИ ПРЕИМУЩЕСТВА 273

### **ЧАСТЬ III. СТРАТЕГИИ КОМПЛЕКСА МАРКЕТИНГА 317**

ГЛАВА 7. ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ТОВАРА НА РЫНКЕ, БРЕНДИНГ  
И АССОРТИМЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ 319

ГЛАВА 8. РЫНОЧНОЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ И ЦЕНОВЫЕ СТРАТЕГИИ 373

ГЛАВА 9. МАРКЕТИНГОВЫЕ КАНАЛЫ И ЭЛЕКТРОННЫЙ МАРКЕТИНГ 421

ГЛАВА 10. МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ И РЕАКЦИЯ  
ПОТРЕБИТЕЛЯ 461

### **ЧАСТЬ IV. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ 501**

ГЛАВА 11. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ 503

ГЛАВА 12. НАСТУПАТЕЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ 539

ГЛАВА 13. ОБОРОНИТЕЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ 575

### **ЧАСТЬ V. МАРКЕТИНГОВЫЕ ПЛАНЫ И ИХ РЕАЛИЗАЦИЯ 613**

ГЛАВА 14. СОЗДАНИЕ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНА 615

ГЛАВА 15. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ РАБОТЫ И РЕАЛИЗАЦИЯ  
СТРАТЕГИИ 667

ГЛАВА 16. УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ РЫНКА И ФИНАНСОВЫЕ  
РЕЗУЛЬТАТЫ 699

ИСТОЧНИКИ ИЛЛЮСТРАЦИЙ 728

СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ 729

ИМЕННОЙ УКАЗАТЕЛЬ 741

# Подробное содержание

**ОТ ИЗДАТЕЛЕЙ 22**

**ПРЕДИСЛОВИЕ 24**

**В ПОМОЩЬ ПРЕПОДАВАТЕЛЮ 26**

**ВЫРАЖЕНИЕ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ 27**

**ЧАСТЬ I. ОРИЕНТАЦИЯ НА РЫНОК И ЭФФЕКТИВНОСТЬ 31**

**ГЛАВА 1. СФОКУСИРОВАННОСТЬ НА ПОТРЕБИТЕЛЯХ И УПРАВЛЕНИЕ  
ЛОЯЛЬНОСТЬЮ 33**

- Сфокусированность на потребителях и прибыльность 34
  - Как расстроить клиентов и акционеров 35
  - Сфокусированность на потребителях и их удовлетворенность 36
  - Потребительская удовлетворенность: основной показатель эффективности маркетинга 37
  - Посмотрим на потребительскую удовлетворенность шире 39
  - Отход от усредненных показателей удовлетворенности и прибыльности клиентов 40
  - Влияние неудовлетворенности потребителей на прибыль 44
- Влияние сохранения клиентов на прибыль 47
  - Удовлетворенность потребителей и удержание клиентов 49
  - Сохранение клиентов и средняя продолжительность их обслуживания 49
  - Прибыль за период сотрудничества с потребителем 51
- Лояльность потребителей и ее регулирование 54
  - Оценка лояльности потребителей 54

Лояльность потребителей и маркетинг взаимоотношений с клиентами	57
Как обзавестись новыми клиентами	59
Вернувшиеся клиенты	60
Регулирование ухода потребителей	60
Формирование ориентации на рынок	61
Знание маркетинга	63
Маркетинговое лидерство	65
Ориентированность на рынок и удовлетворенность персонала	67
<b>Резюме</b>	<b>67</b>
<b>Рыночная логика и стратегическое мышление</b>	<b>69</b>
<b>Инструменты маркетинга: оценка эффективности</b>	<b>70</b>
Оценка удовлетворенности и прибыльности потребителей	71
Оценка показателей сохранения клиентов и их лояльности	71
Оценка прибыли за период сотрудничества с клиентом	72
<b>Примечания</b>	<b>73</b>
<b>Приложение 1-1. Таблица текущей стоимости</b>	<b>77</b>

## **ГЛАВА 2. ЭФФЕКТИВНОСТЬ И РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ МАРКЕТИНГА 79**

Эффективность маркетинга в сравнении с финансовыми результатами	80
Эффективность маркетинга	81
Рыночная стратегия	82
Показатели эффективности маркетинга	83
Внутренние показатели в сравнении с внешними показателями эффективности деятельности	84
Текущие показатели в сравнении с конечными показателями эффективности деятельности	85
Рентабельность маркетинга	87
Измерение рентабельности маркетинга	88
Чистая прибыль от вложенных в маркетинг средств – сфокусированность на продукте	90
Чистая прибыль от маркетинга и рентабельность организационной единицы	93
Стратегии маркетинга и увеличение прибыльности	97
Стратегии увеличения рыночного спроса	98
Стратегии для увеличения доли рынка	99
Стратегии для увеличения выручки с одного потребителя	100
Стратегии уменьшения переменных затрат	101
Стратегии повышения эффективности маркетинга	102
Показатели рентабельности маркетинга	102
Маркетинговая рентабельность продаж	103

Резюме	108
Рыночная логика и стратегическое мышление	109
Инструменты маркетинга: оценка эффективности	110
Оценка маркетинговой рентабельности: сфокусированность на продукте	111
Оценка маркетинговой рентабельности: концентрация на клиенте	111
Примечания	112

## **ЧАСТЬ II. ИЗУЧЕНИЕ РЫНКА 115**

### **ГЛАВА 3. РЫНОЧНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ, СПРОС И ДОЛЯ РЫНКА 117**

Определение рынка	119
Широкий взгляд на рыночную конъюнктуру	121
Вертикальный и горизонтальный рыночный спрос	122
Определение обслуживаемого рынка	124
Рыночный потенциал	125
Неосвоенные рыночные возможности и конъюнктура	126
Осведомленность	126
Наличие	127
Возможность использования	127
Отсутствие пользы	128
Доступность по цене	129
Индекс развития рынка	129
Потенциал и рост рынка	130
Темпы развития рынка	132
Ускорение роста рынка	133
Факторы потребительского восприятия	135
Факторы принятия продукции	136
Рыночный спрос	138
Планирование будущего рыночного спроса	138
Жизненный цикл товара	139
Рыночный спрос, цены и маркетинговые затраты	140
Жизненный цикл товара и рентабельность маркетинга	142
Общий жизненный цикл товара в сравнении с индивидуальными циклами	143
Доля рынка и ее потенциал	145
Модель освоения доли	146
Осведомленность о товаре	148
Привлекательность товара	149
Приемлемая цена	150
Наличие товара	150
Опыт обслуживания	151

Индекс доли рынка	151
Потенциал и управление рыночной долей	152
Потенциал рыночной доли	153
Индекс развития доли рынка	154
<b>Резюме</b>	<b>155</b>
<b>Рыночная логика и стратегическое мышление</b>	<b>157</b>
<b>Инструменты маркетинга: оценка эффективности</b>	<b>158</b>
Оценка рыночного спроса и объема продаж в единицах	158
Оценка потребительского восприятия и принятия товара	159
Оценка индексов доли рынка и освоения доли	160
<b>Примечания</b>	<b>162</b>

## **ГЛАВА 4. АНАЛИЗ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ И СОЗДАНИЕ ЦЕННОСТИ 164**

Обнаружение выгод для потребителя	165
Один день из жизни клиента	165
Эмпатическое моделирование	166
Изучение передовых пользователей	169
Проникнись духом заказа	170
Метод Кано	171
Процесс оценки по методу Кано	173
Управление удовлетворенностью и неудовлетворенностью потребителей	177
Преимущества для клиентов и воспринимаемая ценность	178
Издержки в течение жизненного цикла и создание воспринимаемой ценности	179
Низкая цена	180
Затраты на приобретение	180
Эксплуатационные расходы	181
Издержки владения	183
Затраты на техобслуживание	183
Затраты на утилизацию	184
Сочетание цены и эффективности свойств товара и создание ценности	186
Относительная эффективность работы	186
Относительная цена	187
Воспринимаемая ценность	188
Карта воспринимаемой ценности	189
Воспринимаемые преимущества и создание потребительской ценности	190
Достоинства товара	190
Преимущества обслуживания	192
Достоинства компании или бренда	193
Совокупность преимуществ для потребителя	194

Воспринимаемые затраты на приобретение	194
Воспринимаемая потребительская ценность	196
Эмоциональные выгоды и создание воспринимаемой ценности	197
Эмоциональные выгоды и психологическая ценность	197
Индивидуальность бренда и создание ценности	198
Затраты на совершение сделки и создание ценности	199
Ценность торговой площади	200
Ценность сделок	201
Создание ценности для всего канала дистрибуции	202
Определение движущих сил роста ценности	203
Потребительские предпочтения	204
Воспринимаемая ценность	204
Средства анализа и изучения потребителей	208
Методы обнаружения	208
Методы исследования процесса использования продукта	209
Методы отслеживания и мониторинга	209
Методы проведения испытаний	210
Методы анализа	211
<b>Резюме</b>	<b>211</b>
<b>Рыночная логика и стратегическое мышление</b>	<b>214</b>
<b>Инструменты маркетинга: оценка эффективности</b>	<b>215</b>
Оценка эффективности маркетинга: анализ издержек в течение жизненного цикла товара	215
Оценка эффективности маркетинга: преимущества для клиентов	216
<b>Примечания</b>	<b>219</b>
<b>Приложение 4-1. Расчеты при анализе с целью выбора компромиссного решения</b>	<b>222</b>

## **ГЛАВА 5. РЫНОЧНОЕ СЕГМЕНТИРОВАНИЕ И МАРКЕТИНГ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С КЛИЕНТАМИ 223**

Потребности клиентов	225
Факторы, формирующие запросы на потребительском рынке	226
Влияние демографического фактора	226
Влияние образа жизни	227
Особенности использования товаров	227
Факторы, формирующие потребности делового рынка	227
Фирмография	228
Культура предприятия	228
Модели использования товара	229
Сегментирование рынка на основе потребностей	230
Демографическая ловушка	231

Рыночные сегменты, основанные на потребностях клиентов	231
Идентификация сегментов	233
Привлекательность сегментов	235
Рыночный рост	235
Интенсивность конкуренции	236
Доступ к рынку	236
Прибыльность сегментов	238
Позиционирование сегментов	240
Критическая оценка сегментной стратегии	242
Сегментная стратегия комплекса маркетинга	243
Стратегии сегментирования	244
Стратегия массового рыночного производства	244
Стратегия большого сегмента	245
Стратегии смежного сегмента	246
Дифференцированные (мультисегментные) стратегии	248
Стратегия небольшого сегмента	251
Стратегии сегментной ниши	251
Субсегментные стратегии	252
Маркетинг взаимоотношений с клиентами	254
Воспринимаемая потребительская ценность и ценность компании	256
Маркетинг баз данных	258
Массовая персонализация	259
Массовая адаптация продукции к требованиям клиентов	260
Управление взаимоотношениями с клиентами	263
<b>Резюме</b>	<b>265</b>
<b>Рыночная логика и стратегическое мышление</b>	<b>267</b>
<b>Инструменты маркетинга: оценка эффективности</b>	<b>269</b>
Оценка влияния сегментной стратегии на прибыль	269
Оценка влияния маркетинга взаимоотношений с клиентами на прибыль	270
<b>Примечания</b>	<b>271</b>

## **ГЛАВА 6. КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ И ИСТОЧНИКИ ПРЕИМУЩЕСТВА 273**

Знание как источник преимущества	273
Стратегия фронтальной атаки	275
Непрямолинейная стратегия	277
Конкуренция и конкурентоспособность	278
Анализ отрасли	281
Барьеры для доступа	281
Барьеры для выхода с рынка	282
Рыночная сила покупателя	283



Рыночная сила продавца	283
Товары-заменители	284
Конкурентное соперничество	284
Дилемма узника	285
Конкурентоспособность	286
Сравнение эффективности конкурентов	286
Анализ конкурентов	289
Сбор сведений о конкурентах	289
Выборочный анализ конкурентов	290
Сравнение с лидером	294
Источники конкурентного преимущества	295
Преимущество лидерства по издержкам	297
Преимущество низких переменных затрат	297
Преимущество по маркетинговым затратам	300
Преимущество по текущим расходам	301
Преимущество по дифференциации	302
Преимущество продукта	302
Преимущество обслуживания	302
Преимущество репутации	303
Маркетинговое преимущество	304
Преимущество канала дистрибуции	305
Преимущество торгового персонала	305
Уровень информированности о бренде	306
<b>Резюме</b>	<b>307</b>
<b>Рыночная логика и стратегическое мышление</b>	<b>308</b>
<b>Инструменты маркетинга: оценка эффективности</b>	<b>310</b>
<b>Анализ отрасли</b>	<b>310</b>
<b>Оценка преимущества по издержкам</b>	<b>311</b>
<b>Оценка преимущества по дифференциации</b>	<b>312</b>
<b>Оценка маркетингового преимущества</b>	<b>313</b>
<b>Примечания</b>	<b>313</b>

### **ЧАСТЬ III. СТРАТЕГИИ КОМПЛЕКСА МАРКЕТИНГА 317**

#### **ГЛАВА 7. ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ТОВАРА НА РЫНКЕ, БРЕНДИНГ И АССОРТИМЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ 319**

Позиционирование товара	319
Позиционирование товара и доля рынка	322
Стратегии позиционирования продукции	326
Позиционирование продукции и дифференциация	327

Дифференциация товара	327
Важнейшие категории качества продукции	328
Формирование качества продукции	329
Улучшение качества продукции	330
Эстетическое восприятие качества продукции	331
Дифференциация обслуживания	331
Важнейшие категории качества обслуживания	331
Формирование качества обслуживания	332
Улучшение качества обслуживания	333
Внешнее восприятие качества обслуживания	333
Дифференциация бренда	334
Низкие затраты при покупке	335
Позиция низких цен	335
Более низкие текущие расходы	336
Брендинг и стратегии бренд-менеджмента	336
Индивидуальность бренда	336
Выбор названия и обозначения бренда	337
Название компании и бренда	338
Название бренда и суббренда	338
Название компании и товара	339
Название компании, бренда и товара	340
Название компании, бренда и цифры	340
Название бренда и преимущество товара	341
Только название бренда	342
Разработка названия бренда	342
Создание названия для нового бренда	344
Ценность бренда	344
Активы бренда	344
Пассивы бренда	347
Ценность бренда	349
Бренд и ассортиментные стратегии	350
Развитие товарного ассортимента	350
Зонтичные и фланговые бренды	352
Расширение товарного ассортимента	354
Вертикальное расширение линейки бренда	354
Горизонтальное расширение линейки бренда	354
Новые товарно-рыночные расширения бренда	355
Совместный брендинг	356
Стратегии объединения товаров в набор и его разделения на части	357

Объединение нескольких товаров в набор	357
Разделение товарного набора	358
Эффект замещения внутри одной товарной линейки	359
Эффект масштаба товарной линейки	360
<b>Резюме</b>	<b>362</b>
<b>Рыночная логика и стратегическое мышление</b>	<b>364</b>
<b>Инструменты маркетинга: оценка эффективности</b>	<b>366</b>
<b>Оценка влияния замещения внутри товарной линейки</b>	<b>366</b>
<b>Оценка влияния эффекта масштаба товарной линейки</b>	<b>367</b>
<b>Расчет ценности бренда</b>	<b>368</b>
<b>Примечания</b>	<b>369</b>

## **ГЛАВА 8. РЫНОЧНОЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ И ЦЕНОВЫЕ СТРАТЕГИИ 373**

Издержки на разных этапах жизненного цикла продукта	373
Ценообразование в соответствии с требованиями рынка	379
Намеренное завышение цены	380
Ценообразование на основе ценности продукта в процессе использования	381
Ценообразование на основе воспринимаемой ценности	383
Ценообразование для отдельных сегментов	383
Цена для стратегически важных клиентов	385
Ценообразование по принципу «плюс 1»	386
Стратегии ценообразования, основанные на издержках	387
Базовая цена	387
Цена «себестоимость плюс наценка»	389
Ценообразование с целью увеличения доли рынка	390
Цена продавца, гарантирующего минимальную цену	391
Цена для обеспечения конкурентоспособности предложения	392
Цена для краткосрочной максимизации выручки	394
Ценообразование и прибыльность	395
Совокупная маржа	396
Эластичность цены и результаты работы компании	401
Неэластичная цена	402
Эластичная цена	404
Легкость переключения	405
Соотношение спроса и предложения	407
Ценообразование для ассортиментного ряда	408
Определение цены для взаимозаменяемых товаров	409
Определение цены для взаимодополняющих товаров	411
<b>Резюме</b>	<b>412</b>
<b>Рыночная логика и стратегическое мышление</b>	<b>414</b>

Инструменты маркетинга: оценка эффективности	415
Оценка влияния ценовой эластичности и изменения цены на объем продаж и прибыль	416
Примечания	419

## **ГЛАВА 9. МАРКЕТИНГОВЫЕ КАНАЛЫ И ЭЛЕКТРОННЫЙ МАРКЕТИНГ 421**

Маркетинговые каналы и стратегия	423
Эффективность маркетингового канала	426
Контакт с потребителем	427
Эффективность работы	428
Качество обслуживания	429
Альтернативные каналы	430
Прямые каналы	431
Непрямые маркетинговые каналы	432
Смешанные маркетинговые каналы	434
Каналы B2C*	434
Каналы B2B*	435
Маркетинговые каналы, которые создают ценность для потребителей	439
Преимущества продукта	439
Преимущество услуг	440
Создание имиджа бренда	442
Создание преимуществ, связанных с компанией	443
Оптимизация затрат	444
Система маркетинговых каналов и конкурентные преимущества	446
Преимущества, связанные с командой продавцов	447
Эффективность продаж	447
Преимущества дистрибуции	448
Влияние альтернативных маркетинговых каналов на прибыль	450
<b>Резюме</b>	<b>454</b>
<b>Рыночная логика и стратегическое мышление</b>	<b>455</b>
<b>Инструменты маркетинга: оценка эффективности</b>	<b>457</b>
<b>Оценка рентабельности маркетинговых каналов</b>	<b>457</b>
<b>Оценка влияния цены и объема продаж в точке окупаемости для разных маркетинговых каналов</b>	<b>457</b>
Примечания	459

## **ГЛАВА 10. МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ И РЕАКЦИЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ 461**

- Маркетинговые коммуникации 463
- Стратегии повышения реакции потребителей 465
- Формирование внимания к рекламной информации и понимания ее содержания у целевой аудитории 469
  - Выбор рекламного носителя и внимание к рекламной информации 469
  - Частота сообщений и внимание к рекламной информации 470
  - Качество рекламных материалов и реакция потребителей 475
- Усиление воздействия рекламной информации 476
  - Усиление воздействия рекламной информации и пульсовые выходы рекламы 477
  - Повышение частоты выходов рекламы 478
- Стимулирование действий потенциальных покупателей 479
- Стратегии стимулирования продаж Push (усилия посредников) и Pull (потребительский спрос) 480
- Коммуникации типа PULL (потребительский спрос) и реакция потребителей 482
  - Эластичность рекламы 482
  - Продолженный эффект рекламы 484
  - Продвижение товара с помощью прямых рекламных рассылок 486
  - Эластичность специальной цены для промокампании 487
- Коммуникации типа PUSH (усилия посредников) и реакция потребителей 488
  - Промомероприятия для посредников и реакция потребителей 489
  - Закупки впрок и реакция потребителей 490
- Резюме 493
- Рыночная логика и стратегическое мышление 494
- Инструменты маркетинга: оценка эффективности 495
  - Оценка эффективности рекламы и реакции потребителей 496
  - Оценка эластичности рекламы 497
  - Оценка влияния продолженного эффекта рекламы на объем продаж 497
- Примечания 498

## **ЧАСТЬ IV. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ 501**

### **ГЛАВА 11. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ 503**

- Диверсификация продуктов и рынков 504
- Два уровня диверсификации 507
- Процесс стратегического планирования 508
- Показатели работы компании 509

Рыночная привлекательность	510
Конкурентные преимущества	512
Анализ портфеля и стратегическое планирование	513
Влияние наступательных стратегий на прибыльность	518
Влияние оборонительных стратегий на прибыльность	521
Стратегия комплекса маркетинга и план действий	523
Стратегия комплекса маркетинга	523
План действий	524
<b>Резюме</b>	<b>529</b>
<b>Рыночная логика и стратегическое мышление</b>	<b>530</b>
<b>Инструменты маркетинга: оценка эффективности</b>	<b>532</b>
Расчет индекса рыночной привлекательности	532
Расчет конкурентных преимуществ	533
Стратегическое планирование продуктового портфеля	535
<b>Примечания</b>	<b>536</b>

## **ГЛАВА 12. НАСТУПАТЕЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ 539**

Стратегические планы	540
Наступательная рыночная стратегия	541
Основная наступательная стратегия № 1: инвестировать, чтобы увеличить объем продаж	545
Наступательная стратегия 1А: увеличивать долю рынка	545
Наступательная стратегия 1В: увеличивать средний размер выручки на одного потребителя	547
Наступательная стратегия 1С: выйти в новый сегмент существующего рынка	549
Наступательная стратегия 1D: увеличить рыночный спрос	551
Наступательная стратегия № 2: улучшение конкурентной позиции	553
Наступательная стратегия 2А: повысить лояльность потребителей и количество повторных заказов	553
Наступательная стратегия 2В: усилить преимущества, связанные с дифференциацией продукта	554
Наступательная стратегия 2С: понизить издержки и повысить эффективность маркетинга	555
Наступательная стратегия 2D: формирование маркетингового преимущества	556
Наступательная стратегия № 3: выход на новый рынок	557
Наступательная стратегия 3А: выход на смежные рынки	558
Наступательная стратегия 3В: выход на принципиально новый рынок	559
Наступательная стратегия 3С: выход на новые развивающиеся рынки	561
Наступательная стратегия 3D: формирование новых рынков	563

Выбор наступательной стратегии	564
Резюме	566
Рыночная логика и стратегическое мышление	568
Инструменты маркетинга: оценка эффективности	570
Оценка эффективности оборонительной стратегии	570
Оценка эффективности наступательной стратегии	571
Примечания	572

## **ГЛАВА 13. ОБОРОНИТЕЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ 575**

Наступательные стратегические планы	577
Оборонительная стратегия № 1: защитить позицию на рынке	580
Оборонительная стратегия 1А: защитить долю рынка	580
Оборонительная стратегия 1В: удержать потребителя	588
Оборонительная стратегия № 2: оптимизировать позицию на рынке	590
Оборонительная стратегия 2А: максимизировать чистую эффективность маркетинговых мероприятий	592
Оборонительная стратегия 2В: сузить рыночный фокус	594
Оборонительная стратегия № 3: максимизировать выручку, уходить с рынка	596
Оборонительная стратегия 3А: обеспечить необходимый денежный поток	596
Оборонительная стратегия 3В: постепенный или быстрый уход с рынка	597
Выбор оборонительной стратегии	602
Резюме	603
Рыночная логика и стратегическое мышление	605
Инструменты маркетинга: оценка эффективности	607
Оценка эффективности оборонительной стратегии, направленной на поддержание существующей доли рынка	607
Сравнительная оценка оборонительных стратегий	608
Примечания	609

## **ЧАСТЬ V. МАРКЕТИНГОВЫЕ ПЛАНЫ И ИХ РЕАЛИЗАЦИЯ 613**

### **ГЛАВА 14. СОЗДАНИЕ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНА 615**

Свобода творчества или жесткая структура	617
Преимущества использования маркетингового плана	618
Определение возможностей	618
Использование основных возможностей	618
Сфокусированная маркетинговая стратегия	619
Распределение ресурсов	619

Критерии оценки результатов деятельности	619
Выработка маркетингового плана: логика процесса	620
Шаг 1: Анализ ситуации	620
Шаг 2: SWOT-анализ	624
Шаг 3: Стратегический план	625
Шаг 4: Стратегия комплекса маркетинга	627
Шаг 5: Маркетинговый бюджет	628
Шаг 6: Прогноз реализации плана	631
Шаг 7: Оценка результатов	634
Маркетинговый план – пример	634
Шаг 1: Анализ ситуации	634
Шаг 2: SWOT-анализ	636
Шаг 3: Стратегический план	636
Шаг 4: Стратегия комплекса маркетинга	637
Шаг 5: Маркетинговый бюджет	638
Шаг 6: Прогноз реализации плана	638
Шаг 7: Оценка результатов	639
<b>Резюме</b>	<b>639</b>
<b>Рыночная логика и стратегическое мышление</b>	<b>641</b>
<b>Инструменты маркетинга: оценка эффективности</b>	<b>642</b>
<b>Планирование эффективности маркетинговых мероприятий на основе оценки спроса в денежном выражении</b>	<b>643</b>
<b>Планирование эффективности маркетинговых мероприятий на основе оценки спроса в единицах продукции</b>	<b>643</b>
<b>Планирование эффективности маркетинговых мероприятий на основе оценки спроса в зависимости от числа потребителей</b>	<b>644</b>
<b>Примечания</b>	<b>645</b>
<b>Приложение 14-1. Пример маркетингового плана</b>	<b>647</b>

## **ГЛАВА 15. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ РАБОТЫ И РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ 667**

Показатели эффективности маркетинга	669
Показатели положения компании на рынке – ориентация на процесс или на результат	673
Показатели положения компании на рынке, ориентированные на процесс	673
Показатели положения компании на рынке, ориентированные на результат	675
Успешная реализация стратегии	677
Ответственность за реализацию маркетингового плана	678
Поддержка маркетингового плана	680
Адаптация маркетингового плана	683
Оценка результатов реализации маркетингового плана	686



Анализ результатов: план и факт	687
Резюме	692
Рыночная логика и стратегическое мышление	694
Инструменты маркетинга: оценка эффективности	695
Анализ отклонений	695
Примечания	696

## **ГЛАВА 16. УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ РЫНКА И ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ 699**

Степень удовлетворенности потребителей и прибыльность	701
Как маркетинговые стратегии влияют на прибыльность	704
Количество клиентов	705
Маржа на одного клиента	706
Совокупная маржа	707
Эффективность маркетинговых мероприятий	708
Прибыль (до налогообложения)	709
Как маркетинговые стратегии влияют на активы компании	709
Дебиторская задолженность	710
Инвестиции в запасы	711
Инвестиции в постоянные активы	712
Показатели рентабельности	713
Показатели стоимости акционерного капитала	715
Управление, определяемое рынком	719
Резюме	721
Рыночная логика и стратегическое мышление	723
Инструменты маркетинга: оценка эффективности	724
Оценка рентабельности маркетинговых мероприятий и финансовых результатов	724
Примечания	726

## **ИСТОЧНИКИ ИЛЛЮСТРАЦИЙ 728**

## **СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ 729**

## **ИМЕННОЙ УКАЗАТЕЛЬ 741**

# От издателей

Эта книга особая. Она — инструмент. Она призвана наладить мосты между двумя понятиями, существующими в каждой организации, но при этом зачастую разделенными большой пропастью: между понятиями «маркетинг» и «результативность бизнеса». Сколько уже написано про маркетинг, но о том, как измерить его результаты, говорят очень немногие. Эта книга — исключение: автор дает конкретные инструменты для расчета эффективности маркетинговых мероприятий, а чтобы читатель научился применять их, в конце каждой главы приводит задания. Неудивительно, что она включена в качестве учебника в программу многих программ MBA на Западе.

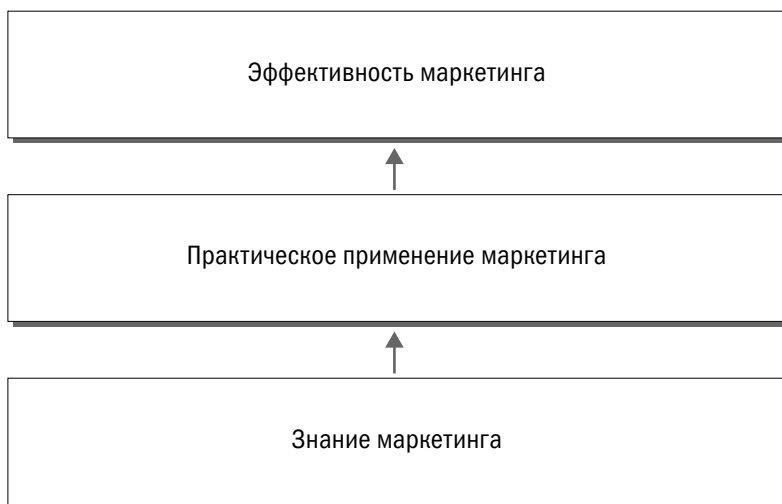
Сегодня, когда на запрос «маркетинг» в книжном поиске выдается более тысячи результатов и при этом ощущается недостаток практических изданий данного направления, эта книга актуальна как никогда! И мы хотим сказать большое спасибо *Сергею Хромову-Борисову* за то, что он порекомендовал нам ее. Именно благодаря ему вы держите в руках это замечательное руководство.

Спасибо, Сергей!

# Предисловие

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

Эта книга заключает в себе идею ориентированности на результат и убежденность в том, что истинные плоды учения возможно добыть лишь в ходе практического применения полученных знаний. На схеме показано, что знание маркетинга — это движущая сила, ведущая к повышению результативности работы, которого, однако, можно достичь только с помощью практического использования и приобретения опыта.



Книга основана на концепции ориентации на рынок и рассказывает о процессах и средствах, используемых для создания стратегий, в основе которых лежат понятия максимального уровня удовлетворенности, воспринимаемой (потребительской) ценности и прибыльности. Большое внимание уделено вопросам эффективности и рентабельности маркетинга, а также роли маркетинговых стратегий в формировании прибыли компании. В первую очередь речь идет о стратегиях, которые учитывают состояние рынка, а значит, привлекают, удовлетворяют и удерживают целевых потребителей — тех, для кого ценность нашего предложения выше, чем предложений конкурентов.

В настоящем издании эта всегда актуальная тема освещена в различных аспектах. Здесь мы подробно поговорим о лояльности потребителей, эффективности маркетинга и показателях ее измерения, маркетинге взаимоотношений с клиентами, стратегиях работы с брендами и продуктовыми линейками. В конце каждой главы вы найдете разделы «Инструменты маркетинга: оценка эффективности», предназначенные для практической работы. Эти онлайн-упражнения (постоянно доступные в Интернете) призваны помочь в применении полученных знаний и совершенствовании практических навыков маркетинга. Преподаватели могут использовать эти разделы для формулирования дополнительных заданий.

Книга интуитивно проста и обманчиво сложна. В ней доступно и всесторонне описаны средства и процессы, необходимые для практического создания стратегии, основанной на учете требований рынка. Концепции составляют основу управления, определяемого рынком, и важны сами по себе. Однако грош им цена, если их нельзя применить для достижения максимальной воспринимаемой ценности и прибыльности клиента. Маркетинг, безусловно, предполагает высокий уровень ответственности в управлении прибылью и внешними показателями эффективности деятельности фирмы. Именно в этом направлении и призвана оказать существенную помощь предложенная книга. Надеюсь, она поможет сформировать глубинное понимание и практические навыки моих читателей в области управления, определяемого рынком.

*Роджер Бест,  
почетный профессор маркетинга,  
Орегонский университет*

# В помощь преподавателю

Помимо данного издания вы можете воспользоваться следующими материалами:

- руководство для преподавателей с файлом проверочных заданий;
- CD для преподавателей с файлами в формате Word для упомянутых заданий, PowerPoint-файлы и программное обеспечение TestGen EQ;
- веб-сайт для работы со студентами ([prenhall.com/best](http://prenhall.com/best)).

По вопросам приобретения этих материалов связывайтесь с представителями Prentice Hall. Также они доступны на [prenhall.com](http://prenhall.com), онлайн-овой базовой странице Центра преподавательских ресурсов (IRC) Prentice Hall.

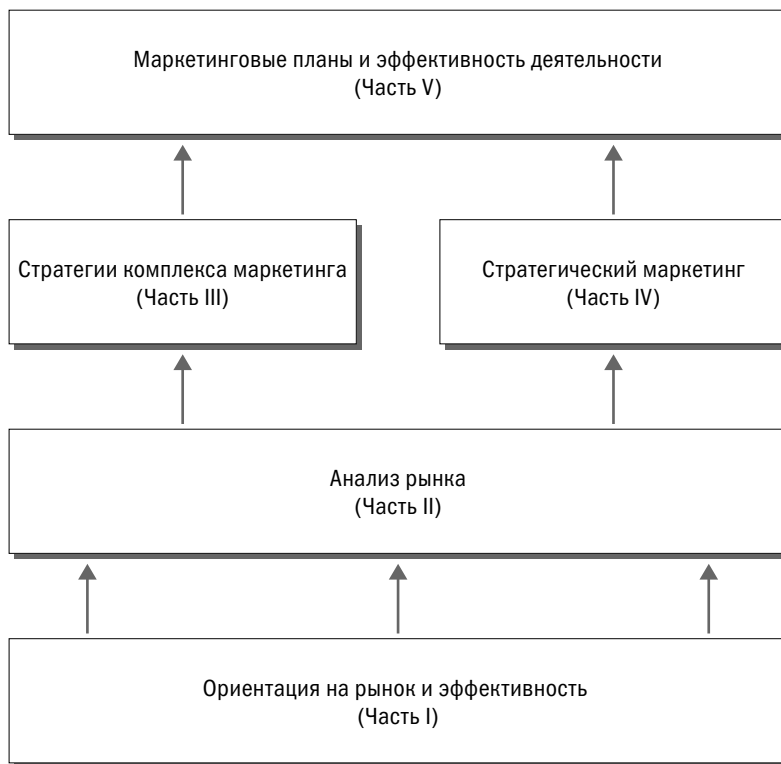
# Выражение признательности

В этой книге объединены различные точки зрения и воплощены знания из многих источников. Я хочу выразить свою признательность всем тем, чьи познания и опыт способствовали моему пониманию маркетинга и тем самым помогли обрести форму многим идеям, представленным в этой книге. Среди них Стюарт Байзер, Джон Кейди, Джордж Дей, Дел Хокинс, Томас Киннеар, Жан-Клод Ларреш, Чарльз Лиллис, Джозеф Ньюмен и Доналд Талл.

Хочу особо отметить наше плодотворное сотрудничество с рецензентами данного издания. Я благодарен им за содержательные рецензии и предложения, которые повысили ее качество. Вот их имена:

- Жаклин Кэллери, Robert Morris College;
- Лора Лели Кармин, Lewis University;
- Энтони ДиБенедетто, Temple University;
- Бетси Джелб, University of Houston;
- Роберт Голдсмит, Florida State University;
- Реджина МакНэлли, Michigan State University;
- Рекс Муди, Central Washington University;
- Ким Нелсон, University of South Florida — St. Petersburg;
- Синтия Сэдлер, Mount Mercy College;
- Доналд Селф, Auburn University Montgomery;
- Сьюзан Спиггл, University of Connecticut.

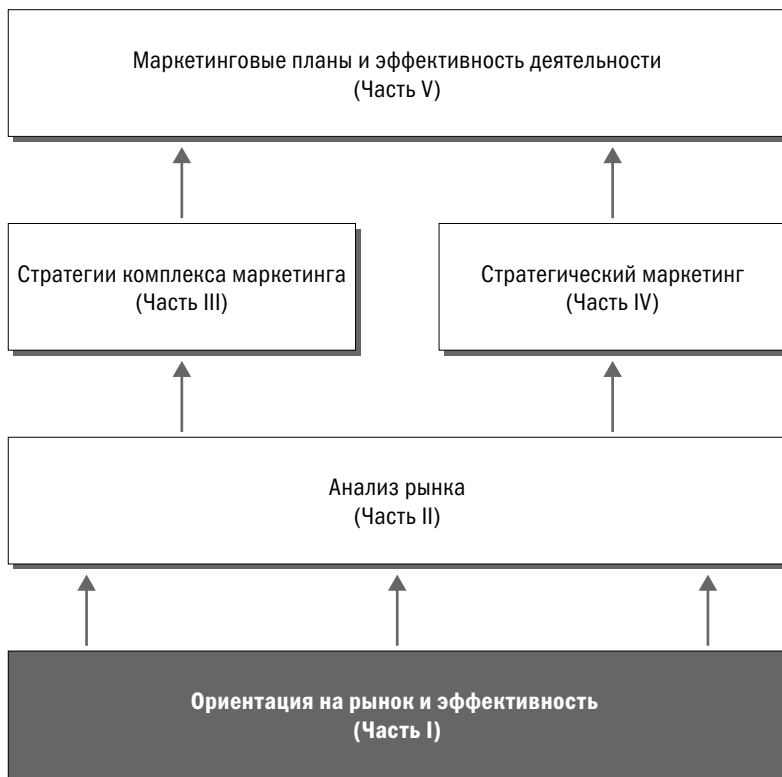
В заключение мне бы хотелось поблагодарить менеджеров по маркетингу из 3M, Dow Chemical, Dow Corning и DuPont за их комментарии и поддержку. Их реалистичный взгляд на мир и благожелательное содействие позволили мне воплотить практический подход в изложении «Маркетинга, который работает». Это издание также было бы невозможно без помощи доктора Брюса Кули, Титапон Усават и тщательной корректуры Сантваны Сингх. Их участие и сотрудничество имели решающее значение для каждого аспекта этого издания, и я им чрезвычайно признателен. Особую благодарность я должен выразить моим редакторам Кати Стивенс и Мелиссе Пеллерано, а также моей жене Робин.



В этой модели представлены как логика управления, определяемого рынком, так и структура данной книги. Ориентация на рынок и эффективность маркетинга (Часть I) — это корни, из которых вырастает анализ рынка (Часть II), основанный на оценке потребностей клиентов, его тенденциях и конкуренции. Приверженность рыночной направленности и непрерывный анализ рынка делают возможной разработку сфокусированных стратегий комплекса маркетинга (Часть III) и стратегического маркетинга (Часть IV), долгосрочных маркетинговых стратегий. Наивысшей точкой этого процесса являются маркетинговые планы и оценка эффективности деятельности (Часть V).

Успешная реализация данного процесса направлена на создание и достижение более высокого уровня воспринимаемой ценности, повышающего удовлетворенность потребителей и способствующего увеличению прибыльности.





# ЧАСТЬ I ОРИЕНТАЦИЯ НА РЫНОК И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Маркетинг — это не чья-то отдельная, а общая ответственность.

*Джек Уэлч, CEO (1981–2001) General Electric Co.*

Бизнес в рамках рыночной системы основан на маркетинге, являющемся частью работы всей организации и каждого из ее сотрудников. Хотя достижение превосходства на рынке — основная обязанность специалистов в сфере маркетинга, ориентация на рынок в большой степени присуща всем сотрудникам организации. Это означает, что все члены организации восприимчивы к нуждам клиентов, знают о действиях конкурентов и работают за пределами рамок, очерченных оргструктурой, чтобы совместно найти своевременное, диктуемое рынком потребительское решение. Каков результат такого отношения к работе? Фирмы, учитывающие требования рынка и выстраивающие свою деятельность в соответствии с такими требованиями, в целом являются более прибыльными.

Часть I демонстрирует связь между ориентацией на рынок, удовлетворенностью потребителей, менеджментом на основе требований рынка и рентабельностью. В главе 1 мы исследуем основные составляющие ориентации на рынок и степень соотношения каждой из них с удовлетворенностью потребителей и их удержанием. В рамках этой системы мы рассчитаем влияние фактора продолжительности сотрудничества с клиентом на величину прибыли и увидим, насколько высока может быть цена неудовлетворенности

потребителей. И хотя сознательная ориентация на рынок увеличивает шансы компании на существование в длительной перспективе, в краткосрочной перспективе компания может достаточно быстро получить высокие доходы с помощью маркетинговых мероприятий, направленных на рост удовлетворенности и удержание потребителей.

Простая декларация о намерении ориентироваться на рынок не формирует саму ориентацию. Для того чтобы обрести ее, фирме потребуется усвоить философию управления, определяемого рынком. А это чаще всего означает перестройку организации, ее реструктуризацию вокруг рынков, а не продуктов или производственных единиц и создание в сознании персонала культуры, чуткой к потребителям и меняющимся рыночным условиям. Кроме того, такая модель менеджмента требует от компаний оценивать прибыль относительно рынка в целом и отслеживать внешние, не зависящие от самой компании показатели эффективности. Эти вопросы и их связь со стратегиями маркетинга и ростом прибыли мы подробно обсудим в главе 2.

# Глава 1

## Сфокусированность на потребителях и управление лояльностью

В современном насквозь пропитанном конкуренцией мире потребители ожидают чего-то большего, обладают возможностью выбора и менее преданы брендам. Такие фирмы, как Sears, Kodak и General Motors, когда-то казались непобедимыми из-за своего господствующего положения на рынке. Однако каждой из них пришлось перестроить свою организационную структуру (произвести реинжиниринг), чтобы отреагировать на изменения потребностей клиентов и появление конкурентов. В долгосрочной перспективе выживание абсолютно любого предприятия находится под угрозой. Тот факт, что Dell Computer, Microsoft и Wal-Mart были героями бизнеса 1990-х, вовсе не означает, что они будут продолжать доминировать в следующем десятилетии. Перемены — вот единственное, что постоянно.

- Поведение потребителей, их образ жизни и потребности, а также демографические факторы будут постоянно изменяться.
- С появлением новых технологий и упразднением многих препятствий для иностранной конкуренции изменятся и сами конкуренты.

- С изменением экономических, политических, социальных и технологических факторов будет изменяться среда, в которой фирмы функционируют.

*Выживать и расти* будут те компании, которые *понимают суть перемен* и находятся в авангарде, зачастую иницилируя эти перемены. Кто-то, чуть медленнее воспринимающий суть, сформирует ответные стратегии, а остальные исчезнут, даже не осознав изменений.

## **СФОКУСИРОВАННОСТЬ НА ПОТРЕБИТЕЛЯХ И ПРИБЫЛЬНОСТЬ**

Однажды спортивный обозреватель спросил Уэйна Грецки, что делает его великим хоккеистом. Грецки ответил: «Я стремлюсь туда, где окажется шайба, а не туда, где она находится в данный момент». Другими словами, Уэйн Грецки потрясающе чувствует изменение ситуации. Пока она меняется, он способен занять нужную позицию, чтобы забить гол самому либо помочь партнеру по команде. Фирмы, способные почувствовать направление изменения и найти свое место так, чтобы возглавить такое изменение, могут расти и преуспевать. Те же, кто будет дожидаться возможности узнать что-либо об изменениях из статьи в *Wall Street Journal*, окажутся вне игры и в лучшем случае смогут только «прокатиться» вдогонку.

Фирмы, способные (как в примере с Грецки) оказаться там, куда прилетит шайба, серьезно ориентированы на рынок. Они постоянно приспосабливаются к потребностям клиентов, стратегиям конкурентов, изменяющимся окружающим условиям и новым технологиям. Они ищут пути, чтобы непрерывно совершенствовать решения, предлагаемые целевым потребителям. Этот процесс 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 ориентируются на вопросы долгосрочной выживаемости и вследствие этого не развивают сфокусированность, как раз и направленную на достижение долгосрочных взаимоотношений с клиентами. Работу менеджеров часто оценивают по итогам последнего квартала, а не по действиям, направленным на обеспечение жизнеспособности бизнеса. Так же и акцио-

неры могут быть больше заинтересованы в немедленном получении прибыли, а не в длительном существовании фирмы.

Долгосрочный экономический эффект от сфокусированности на потребителях, безусловно, важен для выживания предприятия и экономического здоровья нации, однако цель данной главы состоит в демонстрации как *долгосрочных*, так и *краткосрочных* преимуществ сфокусированности на клиентах. Фирмы, сосредоточенные на клиентах, не только превосходят своих конкурентов, добиваясь более высокого уровня потребительской удовлетворенности, но также более прибыльны в краткосрочной перспективе. Компания, сфокусированная на клиентах, создает более значительную воспринимаемую ценность и управляет потребительской лояльностью, достигая роста стоимости акционерного капитала. Возможно, лучший способ понять логику, связывающую сфокусированность на клиентах со стоимостью акционерного капитала, заключается в исследовании последовательности событий, происходящих, когда такой сфокусированности у фирмы нет или ее степень низка.

## **Как расстроить клиентов и акционеров**

Фирмы с низкой сфокусированностью на клиентах не радуют ни самих клиентов, ни акционеров. Такие фирмы обладают поверхностным либо недостаточным пониманием потребностей клиентов и конкуренции. Если взглянуть на *рис. 1-1* и двигаться по часовой стрелке сверху вниз, можно заметить, что слабая сфокусированность или ее отсутствие приводит к размытому предложению и минимальной потребительской удовлетворенности<sup>1</sup>. Следствием этого становится низкий уровень лояльности потребителей, так как они становятся легкой добычей конкурентов. Маркетинговые мероприятия, предпринимаемые для удержания клиентов от перехода к конкурентам, достаточно дороги — так же дорого обходится и приобретение новых клиентов взамен потерянных. Низкий уровень лояльности и более высокие расходы на маркетинг приводят к неутешительным итогам с точки зрения прибыльности. Необходимость быстрого улучшения финансовых результатов приводит к использованию тактики лихорадочных продаж и различным бухгалтерским маневрам. Однако инвесторы и аналитики с Уолл-стрит могут копнуть глубже, и стоимость акций фирмы замрет на месте. Ситуация серьезно осложняется, когда в соответствии со сценарием, представленным на *рис. 1-1*, необходимость роста прибыльности в кратко-

**Рис. 1-1. Как расстроить клиентов и акционеров**

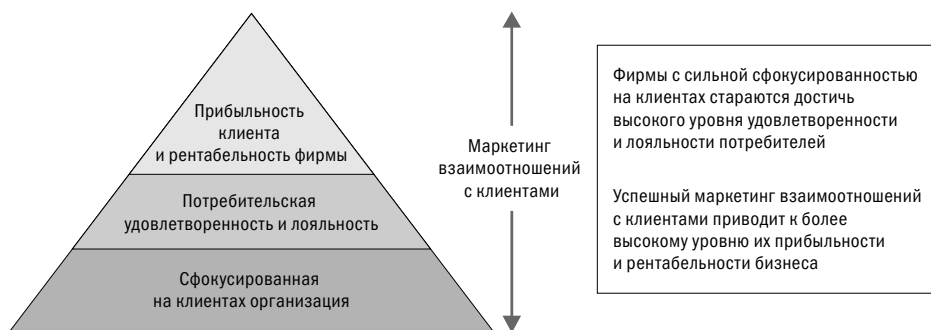


срочной перспективе начинает давить на руководство. А это значит, что у него теперь нет ни времени, ни побуждений к пониманию потребностей клиентов или размышлению над сутью стратегий конкурентов. Так что разорвать порочный круг низкоэффективной деятельности, изображенный на *рис.1-1*, вряд ли возможно.

## **Сфокусированность на потребителях и их удовлетворенность**

В противоположность сценарию, представленному на *рис. 1-1*, фирма с сильной сфокусированностью на клиентах поддерживает с ними тесное общение, стараясь добиться высокого уровня удовлетворенности и сформировать их лояльность. Стратегии маркетинга в таких компаниях строятся вокруг потребностей клиентов и других источников их удовлетворенности. Степень сфокусированности на клиентах также зависит от того, насколько хорошо организация понимает основных конкурентов и развитие конкуренции. Этот аспект позволяет компании проследить свою сравнительную конкурентоспо-

**Рис. 1-2. Сфокусированность на клиентах, потребительская удовлетворенность и выгодность**



способность в таких областях, как ценовая политика, качество и доступность товара, качество обслуживания и потребительская удовлетворенность.

Чем выше степень сфокусированности на клиентах и уровень потребительской удовлетворенности, тем выше лояльность потребителей<sup>2</sup>. Удержание и сохранение хороших клиентов должно быть *первоочередной задачей* руководителей, строящих деятельность на основе требований рынка. Как показано на *рис. 1-2*, фирмы, сфокусированные на клиентах, занимают самое выгодное положение для разработки и внедрения стратегий, направленных на рост потребительской удовлетворенности и лояльности. Эти стратегии, в свою очередь, способствуют повышению прибыльности клиента. Далее мы покажем, что прибыльность компании формируется как раз за счет наиболее довольных и преданных потребителей.

## **Потребительская удовлетворенность: основной показатель эффективности маркетинга**

Хотя фирма, работающая в условиях рынка, обычно использует целый набор внешних показателей для контроля эффективности маркетинговой деятельности, важнейшим показателем эффективности является степень удовлетворенности клиентов. Для привлечения покупателей можно разработать множество стратегий, однако следующий этап — удовлетворения и удержания клиентов — будет зависеть исключительно от деятельности самой фирмы. Для тех, кто не принимает саму концепцию ориентированности на рынок, эта точка зрения может показаться филантропической. Но



в этой главе мы продемонстрируем вам, насколько значимую роль в росте доходов фирмы может сыграть опора на «крайне довольных» клиентов и проактивное управление недовольными.

Существует множество способов оценки потребительской удовлетворенности. Наиболее распространенным является индекс потребительской удовлетворенности (ИПУ)\*. Индекс рассчитывается на основании оценок общей удовлетворенности потребителей по шестизначной шкале, начиная с крайне недовольных и заканчивая крайне довольными потребителями. Как можно заметить, каждому уровню потребительской удовлетворенности присваивается рейтинг от 0 (для крайне недовольных) до 100 (для крайне довольных клиентов).

Крайне недовольные	Умеренно недовольные	Отчасти неудовлетворенные	Отчасти удовлетворенные	Умеренно довольные	Крайне довольные
<b>(0)</b>	<b>(20)</b>	<b>(40)</b>	<b>(60)</b>	<b>(80)</b>	<b>(100)</b>

Чтобы получить общий ИПУ для заданной выборки потребителей, фирма рассчитывает средние показатели их удовлетворенности.

Предположим, что в ходе опроса 100 покупателей принтеров Hewlett-Packard (HP) средний ИПУ составил 72. Сам по себе общий средний уровень потребительской удовлетворенности значит немного и едва ли привлечет внимание руководителей компании. Говорит ли ИПУ, равный 72, о высокой эффективности деятельности? Это зависит от общего ИПУ фирмы, полученного в предыдущие расчетные периоды, целей фирмы и ИПУ основного конкурента. Допустим, что ИПУ, равный 72, превышает прежние показатели, а средний ИПУ ведущего конкурента — 62. На основании этих данных многие фирмы могли бы успокоиться относительно собственного уровня эффективности и, возможно, не стали бы стремиться к более высокому уровню потребительской удовлетворенности. К тому же усилия по увеличению удовлетворенности требуют времени и денег, и многие менеджеры могут посчитать, что дальнейший рост не оправдывает затрат. Этот аргумент не работает для компании, где удовлетворенность потребителей является приоритетом и уровень которой считается наивысшим показателем эффектив-

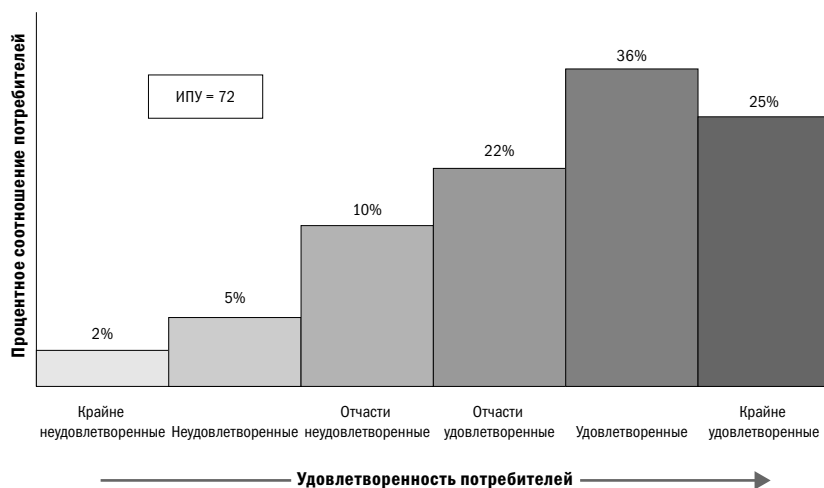
\* CSI — customer satisfaction index.

ности деятельности<sup>3</sup>. Чтобы в полной мере понять, что такое удовлетворенность и как усилить ее потенциал для получения прибыли, необходимо более детальное изучение вопроса.

## Посмотрим на потребительскую удовлетворенность шире

Средний индекс потребительской удовлетворенности, равный 72 (при максимальном показателе 100), можно считать приемлемым и даже очень хорошим. Однако *стремление к усреднению* мешает пониманию принципа удовлетворенности клиента и возможностей увеличить доходы<sup>4</sup>. Если мы взглянем на проблему шире и определим процентное соотношение для каждой категории на шкале удовлетворенности клиентов, перед нами предстанет более достоверная картина. Как показано на *рис. 1-3*, средний ИПУ, равный 72, был получен на основании того, что 83% потребителей сообщили о разной степени удовлетворенности и 17% — о разной степени неудовлетворенности. 22% отчасти удовлетворенных, несомненно, уязвимы для конкурентов, а 17% попавших в категорию недовольных являются серьезными кандидатами на уход. Итак, нашей неотложной заботой должны стать неудовлетворенные клиенты.

**Рис. 1-3. Посмотрим на удовлетворенность потребителей шире**



Как отмечено далее, уровень потребительской удовлетворенности — это прекрасный показатель эффективности деятельности компании на рынке и барометр ее будущих доходов и прибылей.

*Удовлетворенность потребителей — это индикатор успеха бизнеса, позволяющий заглянуть вперед и оценить, насколько хорошо клиенты будут реагировать на деятельность компании в будущем. Другие показатели рыночной деятельности, такие как объем продаж и доля рынка, обращены в прошлое. Они говорят о том, насколько хорошо фирма работала в прошлом, но не о том, как хорошо ее дела будут идти в будущем<sup>5</sup>.*

Таким образом, потребительская удовлетворенность — это значимый показатель текущей деятельности. Возможно, компания добивалась прекрасных финансовых результатов, но в то же время не оправдывала ожиданий и разочаровывала все возрастающее число своих клиентов. Покупатели не всегда могут мгновенно переключиться и использовать альтернативные решения, потребительская неудовлетворенность часто предшествует уходу клиента и сокращению продаж и прибыльности.

Прекрасным способом предвидеть результаты будущей деятельности для многих фирм может стать квартальная оценка удовлетворенности клиентов. Снижение этого показателя является заблаговременным предупреждением, дающим шанс устранить проблему, не дожидаясь реального ущерба. И несомненно, если компания не следит за удовлетворенностью потребителей, она фактически отказывается от возможности устранить проблемы до момента падения объемов ее продаж и прибыльности.

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

Переход от усредненных показателей индекса потребительской удовлетворенности к более широкому представлению о ней позволяет менеджерам более отчетливо увидеть возможности для улучшения ситуации. Но еще большую важность приобретает возможность оценки прибыльности клиента<sup>6</sup>. Как показано на *рис. 1-4*, средняя выручка от клиента в нашем случае составляет \$630. Однако крайне довольные клиенты тратят в среднем \$1500

**Рис. 1-4. Отход от средних показателей удовлетворенности и выгоды клиентов**

Удовлетворенность потребителей	Количество потребителей, %	ИПУ	Годовой объем продаж, \$	Маржа, %	Валовая прибыль, \$	Стоимость удержания клиента, \$	Прибыль с клиента, \$
Крайне довольные	25	100	1500	60	900	100	800
Удовлетворенные	36	80	500	50	250	100	150
Отчасти удовлетворенные	22	60	250	50	125	100	25
Отчасти неудовлетворенные	10	40	150	40	60	100	(40)
Неудовлетворенные	5	20	75	40	30	100	(70)
Крайне недовольные	2	0	50	40	20	100	(80)
	<b>100</b>	<b>72</b>	<b>630</b>		<b>350</b>		<b>250</b>

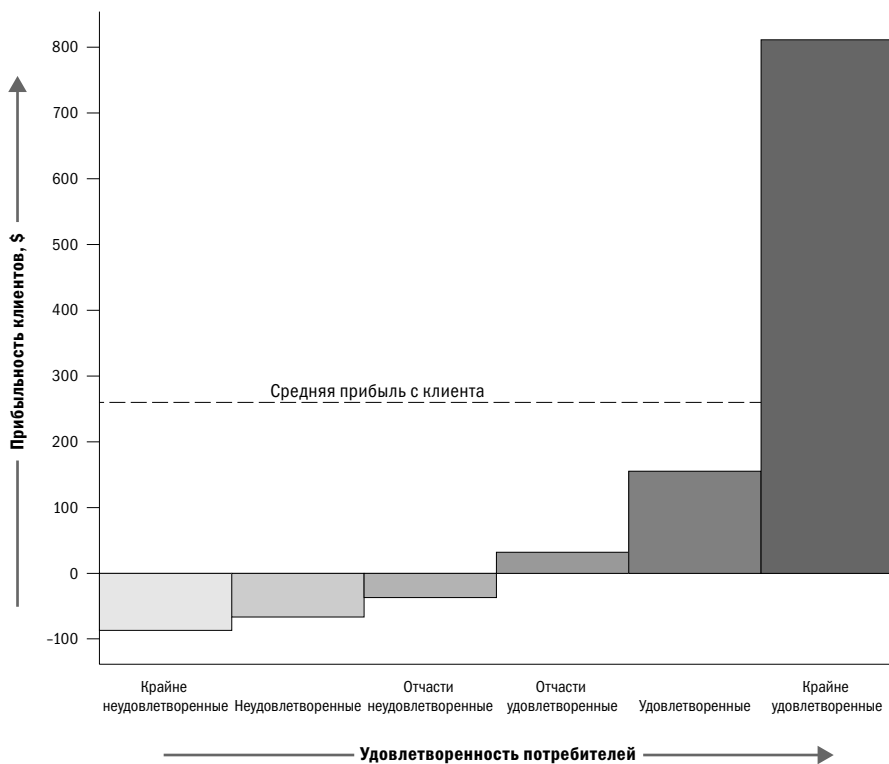
в год, что превышает среднее значение приблизительно в 2,5 раза. Еще более впечатляет роль, которую эта категория потребителей играет в получении прибыли<sup>7</sup>.

Хотя средняя прибыль на клиента составляет \$250, прибыль от крайне довольных потребителей существенно выше — \$800 в год. На *рис. 1-4* показано, что они не только покупают больше, чем другие, товаров и услуг, но и отдают предпочтение высокодоходной продукции.

Если посмотреть на *рис. 1-5* и сравнить показатели прибыльности и удовлетворенности, станет очевидно, что источником получения прибыли являются крайне довольные клиенты. Неудовлетворенные клиенты покупают меньше; кроме того, обычно они покупают товары с низкой доходностью или со скидкой. После расчета затрат на маркетинг становится понятно, что в данном примере такие покупатели для компании убыточны. Отчасти удовлетворенные и удовлетворенные потребители приносят доход, но его величина ниже общей средней прибыльности, которая в значительной степени определяется влиянием на прибыль крайне довольных клиентов. Существенное отклонение значений в этой категории от величины средней потребительской удовлетворенности наглядно демонстрирует значимость этой категории клиентов для валовой прибыли фирмы.

Мы показали, что для рентабельности фирмы важны крайне довольные клиенты, однако не менее важны и неудовлетворенные покупатели. Привлечение новых клиентов стоит значительно дороже, чем сохранение уже имеющихся. Когда потребитель не удовлетворен и уходит, это ведет к опре-

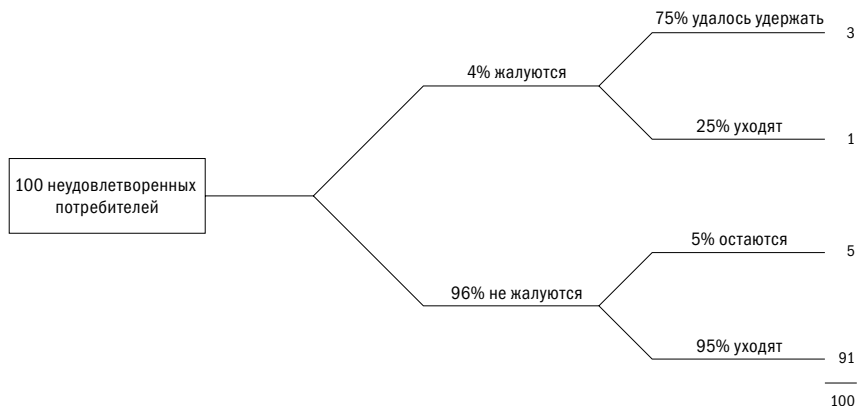
**Рис. 1-5. Отход от средних показателей удовлетворенности и прибыльности клиентов**



деленным экономическим последствиям, влияющим на сокращение прибыли компании.

Довольно часто неудовлетворенные клиенты не предъявляют напрямую своих претензий организации, но высказывают свое недовольство окружающим<sup>8</sup>. Тщательные исследования показали, что из 100 недовольных покупателей только 4 пожалуются в соответствующие инстанции самой компании<sup>9</sup>. Как показано на рис. 1-6, из 96 скрывающих свое недовольство 91 клиент покинет компанию. Тот, кто уходит, не только разрушает рыночную позицию компании, но и усложняет процесс привлечения новых потребителей, так как расскажет о причинах своего недовольства 8 или 10 человекам.

**Рис. 1-6. Неудовлетворенность потребителей и их уход**



Каждый из 100 неудовлетворенных потребителей рассказывает о своем недовольстве еще 8–10 человек. Эта коммуникационная цепочка существенно осложняет как сохранение существующих клиентов, так и привлечение новых.

Это оказывает огромное влияние на рынок. Например, компания захватила 10% рынка, насчитывающего 2 млн потребителей, то есть 200 000 человек. Если бы 15% из их числа были недовольны, эта фирма получила бы 30 000 неудовлетворенных клиентов. Статистические данные на *рис. 1-6* указывают на то, что компания теряла бы 92% из их числа каждый год. 27 600 потерянных клиентов означают уменьшение рыночной доли на 1,4 пункта. Чтобы сохранить свои 10% на рынке, этой фирме потребовалось бы взамен старых привлечь 27 600 новых клиентов. Весьма дорогостоящий способ сохранения рыночной доли.

Тучи сгущаются<sup>10</sup>. Многие неудовлетворенные клиенты становятся «потребителями-террористами»: они изливают свое недовольство, пускаясь в негативные комментарии везде и всюду. Вспомните, что каждый недовольный клиент сообщает об этом еще 8–10 своим знакомым. Это значит, что упомянутые 30 000 недовольных поделятся своим мнением приблизительно еще с 250 000 человек. Не все из них являются потенциальными покупателями, но такой размах передачи отрицательной информации из уст в уста делает привлечение новых клиентов намного более сложным и дорогостоящим<sup>11</sup>.

Поэтому некоторые фирмы стали разрабатывать программы, поощрявшие недовольных клиентов жаловаться самой компании. Например,

Domino's Pizza организовала программу, буквально вынуждавшую неудовлетворенных покупателей открыто высказывать свои претензии фирме, а не молчаливо уносить их с собой за двери заведения<sup>12</sup>. Их маркетинговые мероприятия достигли цели: 20% из числа недовольных клиентов стали жаловаться. 80% проблем, повлекших жалобы этих покупателей, Domino's была способна разрешить в течение 24 часов. Если быстро устранить претензии, то можно удержать 95% таких клиентов. Когда это не удается сделать за сутки, коэффициент сохранения клиентов падает до 46%.

Неудивительно, что, когда клиенты не жалуются самой компании, шанс удержать их составляет менее 40%. Итак, одна из задач управления, определяемого рынком, заключается не только в наблюдении за удовлетворенностью потребителей, но и в побуждении их *открыто выразить свое недовольство и жаловаться*. Только обладая информацией о специфике жалобы клиента и источнике недовольства, фирма может исправить ситуацию<sup>13</sup>. Такие компании, как AT&T, занимаются профилактикой возможной потребительской неудовлетворенности, размещая полностраничные рекламные объявления с номерами телефонов для бесплатных звонков и побуждая клиентов тем самым выразить свое недовольство. Их упреждающие маркетинговые мероприятия приводят к двум важным результатам. Во-первых, они реагируют на проблемы по мере их возникновения, значительно уменьшая вероятность неудовлетворенности и ухода клиентов. Во-вторых, сообщения о профилактических действиях повышают уровень удовлетворенности, свидетельствуя о том, что компания прилагает серьезные усилия по обеспечению удовлетворения клиентов<sup>14</sup>.

## **Влияние неудовлетворенности потребителей на прибыль**

MBNA America — компания, торгующая по кредитным карточкам, зарегистрированная в штате Делавэр. В начале 1990-х ее охватило беспокойство, вызванное неудовлетворенностью и уходом клиентов. 300 сотрудников, стремившихся сохранить всех и каждого клиента, собрались вместе, чтобы попытаться понять суть проблемы, разработать методику и добиться более высокого уровня удовлетворенности. В то время коэффициент сохранения клиентов в MBNA America составлял 90%. Через несколько лет, посвященных повышению удовлетворенности и удержанию клиентов, им удалось увеличить его значение до 95%. Вам может показаться, что большой разницы

нет, но это повлияло на их прибыль, которая выросла в 16 раз, а в своей отрасли они поднялись с 38-го места на 4-е<sup>15</sup>. Таким образом, их маркетинговые мероприятия, направленные на удовлетворение и удержание клиентов, окупались за счет более высокого уровня полученной прибыли.

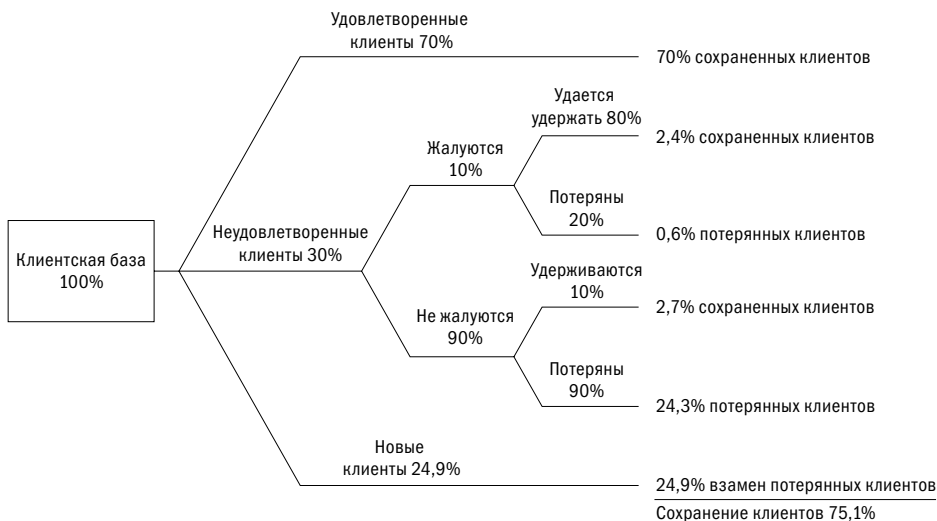
Как показано на *рис. 1-6*, наиболее недовольные клиенты не жалуются, а просто уходят. Для сохранения доли на зрелом рынке компании необходимо, чтобы их место заняли новые потребители. Давайте рассмотрим фирму, обслуживающую 200 000 покупателей на зрелом рынке, коэффициент сохранения клиентов которой равен 75%. Каждый год эта компания теряет 50 000 потребителей, и для сохранения клиентской базы она должна привлекать на их место 50 000 новых покупателей. Однако прежде чем узнать, как влияет на прибыль данный уровень удовлетворенности и сохранения потребителей, давайте посмотрим, как этой фирме удалось достичь уровня упомянутых 75%. Более пристальный взгляд на удовлетворенность, претензионное поведение и удержание клиентов позволяет составить схему их сохранения, представленную на *рис. 1-7*. Как видно, фирма работает на уровне 70% удовлетворенности потребителей. Из 30% недовольных потеряны 24,9%. К тому же большинство потерянных неудовлетворенных покупателей не жалуются компании на причину своего недовольства.

Совокупность сведений о прибыльности клиентов на *рис. 1-8* отражает информацию, представленную на *рис. 1-6*. Здесь показаны средний годовой доход, маржа и маркетинговые затраты на одного потребителя для удержанных, потерянных и новых клиентов. Как видно, движущей силой создания прибыли в данной фирме являются сохраненные клиенты, приносящие 80% объема продаж и 89% валовой прибыли.

Группу потерянных обычно составляют недовольные или отчасти довольные потребители. Так как они могут быть клиентами фирмы в течение неполного года или стремятся покупать все меньше и меньше, годовой доход в расчете на потребителя здесь намного ниже. Тем не менее удержание недовольных клиентов — тоже дорогостоящее занятие, потому что в попытке сохранить их компания вынуждена тратить дополнительные ресурсы. А это часто означает дополнительную работу для продавцов, уступки в цене, специальные условия по складским запасам или расчетам и больший объем сервиса. В нашем случае конечным результатом потери неудовлетворенных



**Рис. 1-7. Удовлетворенность и сохранение клиентов**



потребителей является отрицательная *чистая прибыль от маркетинга (отдача от вложенных в маркетинг средств)*, составившая \$2,5 млн в год. Данный показатель на рис. 1-8 получен в результате вычитания из суммы общей выручки переменных издержек для ее получения и прямых затрат на маркетинг, необходимых для сохранения данного количества клиентов. Эта концепция станет предметом подробного обсуждения в главе 2.

Новые потребители тоже менее выгодны. Формирование покупательских привычек и стимулирование покупки продукции через продажу опытных образцов (так называемые пробные предложения) требуют затрат на рекламу и продвижение товара. Это увеличивает общий объем маркетинговых затрат, связанных с привлечением, подготовкой и обслуживанием новых клиентов. Эта группа клиентов обычно покупает меньше, так как пребывает на стадии оценки и пока еще не полностью привязана к фирме или ее продукции. Это снижает как годовой доход, так и маржу на каждого нового покупателя. В нашем примере компания, пытаясь получить новых клиентов взамен потерянных, каждый год фактически теряет \$10 млн чистой прибыли от вложенных в маркетинг средств.

**Рис. 1-8. Влияние сохранения 75% клиентов на прибыль**

Экономические показатели	Сохраненные клиенты	Потерянные клиенты	Новые клиенты	Итого
Количество клиентов, чел.	150 000	50 000	50 000	250 000
Доход на клиента, \$	800	200	400	–
Объем продаж, \$ млн	120	10	20	150
Переменные затраты на клиента, \$	400	150	300	–
Маржа на клиента, \$	400	50	100	–
Валовая прибыль, \$ млн	60	2,5	5	67,5
Маркетинговые затраты на клиента, \$	60	100	300	–
Общие маркетинговые затраты, \$ млн	9	5	15	29
Чистая прибыль от инвестиций в маркетинг, \$ млн	51	-2,5	-10	38,5
Текущие расходы, \$ млн	–	–	–	30
Чистая прибыль до налогообложения, \$ млн	–	–	–	8,5
Рентабельность продаж, %	–	–	–	5,67

## ВЛИЯНИЕ СОХРАНЕНИЯ КЛИЕНТОВ НА ПРИБЫЛЬ

В коммерческой ситуации, представленной на рис. 1-8, общий объем продаж в \$150 млн приносит чистую прибыль \$8,5 млн с рентабельностью продаж, составляющей 5,67%. Но как повлиял бы на прибыль более высокий процент сохраненных клиентов? Допустим, что \$1 млн был бы направлен на уменьшение числа неудовлетворенных потребителей, так что можно было бы удерживать 80% клиентов компании каждый год. Объединив логику маркетинга и влияние этой стратегии на прибыль, можно подвести следующий итог:

*Если фирма сможет каждый год вместо 75% сохранять 80% своих клиентов, она уменьшит затраты, связанные с неудовлетворенностью и уходом потребителей, и ей не придется тратить много денег на маркетинговые усилия по привлечению новых покупателей. К тому же, так как годовой доход и маржа на клиента у сохраненных потребителей выше, чем у потерянных и новых покупателей, валовая прибыль компании должна вырасти.*

Как показано на *рис. 1-9*, с точки зрения объема продаж это достижение привело бы только к незначительному его увеличению. Однако произошло бы серьезное улучшение эффективности маркетинговой деятельности и прибыльности. Так как сохраненные клиенты более выгодны, чем новые, общая валовая прибыль, полученная от них, возросла бы с \$60 млн до \$64 млн. Маркетинговый бюджет в размере \$1 млн, направленный на удержание 80% клиентов, увеличивает общие маркетинговые затраты. Однако в конечном результате, благодаря сохраненным клиентам, чистая прибыль от маркетинга возросла бы на \$3 млн.

Еще более важен тот факт, что чистый убыток от затрат, связанных с уходом недовольных клиентов, и чистые потери, связанные с привлечением новых покупателей, в данном случае уменьшились бы в итоге на \$2,5 млн. Под суммарным воздействием возросшей удовлетворенности и сохранения клиентов чистая прибыль увеличивается с \$8,5 до \$14 млн. Данный рост чистой прибыли получен за счет большого числа удержанных клиентов, снижения стоимости обслуживания неудовлетворенных потребителей и снижения затрат на приобретение новых клиентов взамен ушедших. В итоге *без какого-либо изменения доходности продаж или величины доли рынка* мы получаем 64% прироста чистой прибыли.

**Рис. 1-9. Влияние 5%-ного улучшения показателя сохранения клиентов на прибыль**

Экономические показатели	Сохраненные клиенты	Потерянные клиенты	Новые клиенты	Итого
Количество клиентов, чел.	160 000	40 000	40 000	240 000
Доход на клиента, \$	800	200	400	–
Объем продаж, \$ млн	128	8	16	152
Переменные затраты на клиента, \$	400	150	300	–
Маржа на клиента, \$	400	50	100	–
Валовая прибыль, \$ млн	64	2	4	70
Маркетинговые затраты на клиента, \$	62,5	100	300	–
Общие маркетинговые затраты, \$ млн	10	4	12	26
Чистая прибыль от инвестиций в маркетинг, \$ млн	54	-2	-8	44
Текущие расходы, \$ млн	–	–	–	30
Чистая прибыль до налогообложения, \$ млн	–	–	–	14
Рентабельность продаж, %	–	–	–	9,2

Приведенный пример наглядно демонстрирует огромный потенциал для увеличения прибыли и денежных потоков, который сосредоточен вокруг удовлетворенности и сохранения клиентов. Чистая прибыль растет с сохранением каждого дополнительного покупателя. Неэффективные затраты, связанные с обслуживанием неудовлетворенных потребителей, и стоимость привлечения новых клиентов для их замены уменьшаются. Таким образом, удовлетворение и сохранение клиентов — это потрясающий финансовый рычаг.

## **Удовлетворенность потребителей и удержание клиентов**

Нетрудно интуитивно понять взаимосвязь между удовлетворенностью потребителей и удержанием клиентов. Однако различия в конкурентных условиях вносят в нее свои поправки<sup>16</sup>. Например, на менее конкурентных рынках потребителей удержать легче даже при низком уровне их удовлетворенности. Там либо немного конкурентов, либо затраты на переход к обслуживанию другой компанией слишком высоки. На рынках, где относительно немного вариантов выбора (к ним относятся телефонный, водопроводный и больничный бизнес), клиенты останутся, даже будучи недовольными. На таких рынках можно достичь сравнительно высокого уровня удержания клиентов при их относительно низкой удовлетворенности.

На рынках с сильной конкуренцией, где существует большой выбор, а затраты на переход низкие, даже относительно высокий уровень удовлетворенности не может гарантировать преданности клиентов. Будь то гастроном, ресторан или банк, клиенты, если они не вполне удовлетворены, могут быстро поменять свои предпочтения. Хотя сроки между совершением значимых покупок бывают довольно продолжительными, покупатели персонального компьютера, автомобиля или бытовой электроники в случае даже частичного недовольства могут достаточно легко переключиться на другой бренд. На таких рынках сохранить клиентов намного сложнее. Удержать их с момента одной покупки до совершения следующей способен лишь наиболее высокий уровень потребительской удовлетворенности.

## **Сохранение клиентов и средняя продолжительность их обслуживания**

Удовлетворенность клиентов и их сохранение напрямую связаны с рыночной стратегией и прибыльностью. Конечной целью любой стратегии марке-

тинга должно быть привлечение, удовлетворение и сохранение целевых потребителей. Если фирма сможет достичь этой цели на привлекательных для нее рынках, она обеспечит себе прибыль выше средней.

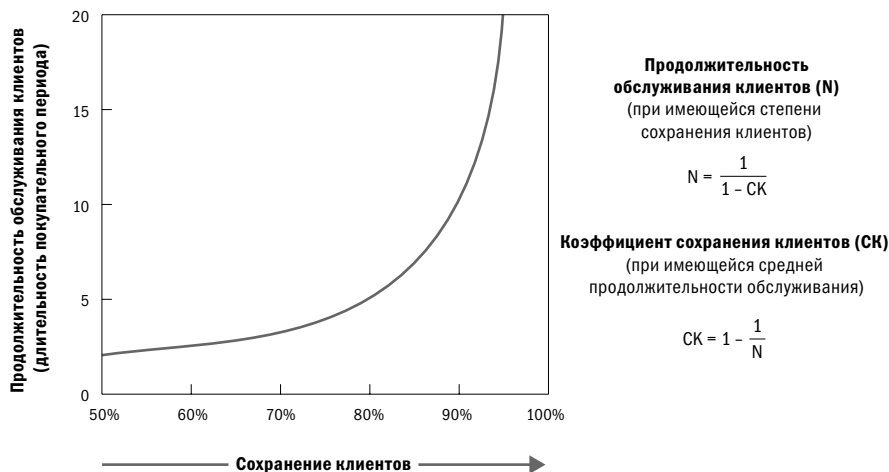
Потребитель — важнейший элемент для расчета нормы прибыли, который, однако, принято игнорировать при составлении финансовых анализов или годовых отчетов. Потребители — это *маркетинговый актив*, который компаниям еще предстоит учесть в своих бухгалтерских системах. Кроме того, позиция фирмы, способной привлечь, удовлетворить и удержать клиентов в течение всей их покупательской жизни, будет достаточно благоприятной для достижения наивысшего уровня прибыльности. Недостаточно ориентированные на рынок фирмы смотрят на взаимоотношения с потребителями как на *разовую сделку купли-продажи*. Компании, прочно ориентированные на рынок, воспринимают своих покупателей как *партнеров на всю жизнь*. В New York Times критерием контроля сохранения читателей является продолжительность подписки<sup>17</sup>. У New York Times коэффициент сохранения среди сформировавшихся подписчиков (тех, кто подписывался на газету более 2 лет) составляет 94%. У их ближайшего конкурента этот показатель равен 80%.

Чем выше степень сохранения клиентов, тем сильнее она влияет на прибыль в данном бизнесе. Недавно мы доказали это на примере роста прибыли от сохраненных и уменьшения убытков от потерянных клиентов, а также меньшей стоимости привлечения новых потребителей для поддержания клиентской базы. Однако более высокий уровень сохранения клиентов влияет на прибыль также и в долгосрочной перспективе, так как благодаря ему увеличивается продолжительность взаимоотношений с клиентом.

Фирма, где коэффициент сохранения клиента составляет 50%, имеет равные шансы удержать или потерять его от года к году. Это означает среднюю продолжительность взаимоотношений с клиентом, равную 2 годам, как показано на *рис. 1-10*. Рассчитать ее можно следующим образом: один разделить на один минус коэффициент сохранения клиентов. Следовательно, когда увеличивается процент сохраненных клиентов, возрастает и средняя продолжительность обслуживания. Однако еще более важно то, что это увеличение является экспоненциальным.

Например, средний уровень сохранения клиентов среди поставщиков продукции здравоохранения равен 80%<sup>18</sup>. Это значение преобразуется в

**Рис. 1-10. Продолжительность обслуживания и сохранение клиентов**



среднюю продолжительность обслуживания потребителя, равную 5 годам. Если бы кому-либо из поставщиков данной продукции удалось увеличить свой коэффициент сохранения клиентов до 90%, это привело бы к 10-летней средней продолжительности обслуживания. Таким образом, по мере продвижения фирмы к более высокому уровню сохранения клиентов экспоненциально растет продолжительность срока их обслуживания.

### **Прибыль за период сотрудничества с потребителем**

По оценкам подразделения Cadillac корпорации General Motors, их покупатель потратит в течение жизни приблизительно \$350 000 на покупку запчастей и техобслуживание. Если Cadillac потеряет этого покупателя на раннем этапе его жизненного цикла, компания не сможет получить сотни тысяч долларов в будущем денежном потоке. Взамен потерянного клиента придется заниматься привлечением и разработкой нового клиента, а стоит это недешево. Таким образом, стоимость маркетинговых мероприятий, направленных на обеспечение удовлетворенности потребителей, невелика по сравнению с текущей и будущей выгодой от его покупок или с затратами на замещение клиентов в случае их неудовлетворенности и ухода. В целом

**Рис. 1-11. Прибыль за период сотрудничества с клиентом**



\* См. таблицу показателей текущей стоимости в приложении 1-1.

заполучить нового клиента взамен утраченного стоит в пять раз дороже, чем сохранить существующего.

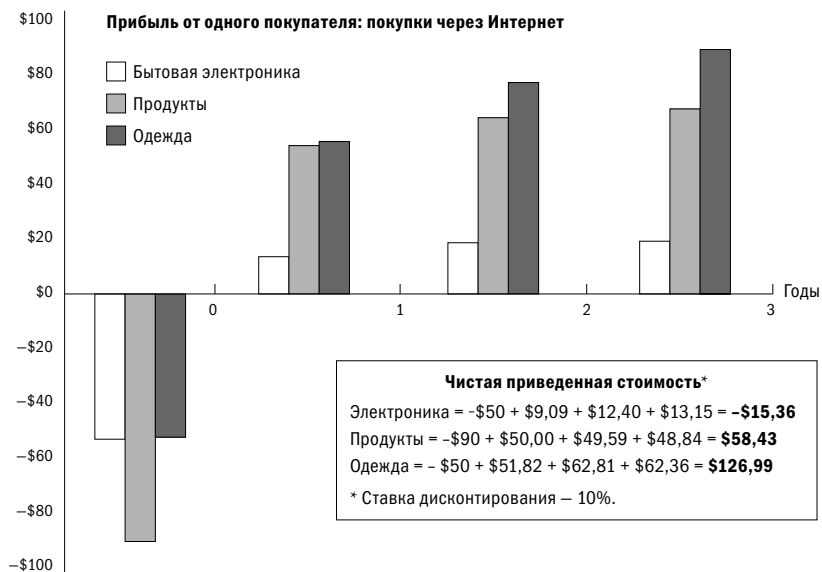
На рис. 1-11 представлена средняя прибыль в расчете на одного пользователя кредитной карточки за пятилетний период. Открытие счетов для новых пользователей принесло чистый годовой убыток \$51 с клиента. Привлеченные недавно потребители тоже не торопятся активно использовать свои новые кредитки: они приносят среднюю прибыль \$30 за первый год, \$42 за второй и \$44 за третий. На пятый год средняя прибыль, полученная от обладателя карты, составляет \$55. Таким образом, ценность пользователя кредитной карты продолжает расти с течением времени. Следовательно, торгующей по кредиткам компании весьма невыгодно терять покупателя на пятый год из-за его неудовлетворенности. Цена его ухода в первый год составит для компании \$106 (\$55 — упущенная выгода, связанная с уходом, и \$51 — затраты, связанные с привлечением нового клиента взамен старого).

В этом примере средняя продолжительность обслуживания клиента составляет 5 лет. Вернувшись на шаг назад, мы можем рассчитать, что коэффициент сохранения клиентов составляет 80%.

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

Для оценки прибыли за период сотрудничества с клиентом при данном коэффициенте сохранения нам потребуется рассчитать *чистую приведенную стоимость* движения его денежного потока, показанную на *рис. 1-11*. Исходный \$51 — такова стоимость привлечения клиента — исчезает мгновенно. Однако, чтобы достичь выручки в \$30, потребуется год. Текущая стоимость \$30, полученных через год, меньше \$30, заработанных сейчас. В этом примере фирма приняла ставку дисконтирования, равную 10%. Поэтому текущая стоимость \$1, полученного через год, равна 0,909 (ставка, при которой \$1 обесценивается за год на 10%). Таким образом, \$30, которые вы получите через год, стоят \$27,3 ( $\$30 \times 0,909$ ). Это дисконтирование производится для выручки каждого года, а показатели суммируются для того, чтобы получить чистую приведенную стоимость денежного потока. Когда поток правильно дисконтирован за каждый год, сумма его чистой приведенной стоимости равна \$111,70. Такова стоимость этого клиента в долларах на сегодняшний день. Если бы продолжительность его обслуживания ограничивалась 3 годами, прибыль на потребителя (чистая приведенная стоимость) была бы

**Рис. 1-12. Чистая приведенная стоимость онлайн-покупателей**





значительно меньше. Чем выше коэффициент сохранения клиента, тем больше средняя продолжительность его обслуживания и прибыль.

Чтобы лучше это понять, давайте посмотрим на показатели прибыли (чистую приведенную стоимость) от онлайн-покупателей бытовой электроники, продуктов и одежды в течение 3-летнего периода<sup>19</sup> на рис. 1-12. Заполучить покупателя продуктов питания стоит почти в два раза дороже, чем покупателя бытовой электроники. Тем не менее через 3 года онлайн-покупатель электроники имеет отрицательную чистую приведенную стоимость –\$15,36, тогда как у среднего онлайн-покупателя продуктов питания через 3 года чистая приведенная стоимость составляет \$58,43, а средний онлайн-покупатель одежды еще более выгоден: через 3 года он принесет \$126,99.

## ЛОЯЛЬНОСТЬ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ И ЕЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ

Хотя удовлетворенность и сохранение клиентов являются важными показателями эффективности маркетинга, для лояльности потребителей необходим другой уровень психологической приверженности. Существует много способов оценки психологической привязанности клиента к определенному бренду или компании, но среди всех остальных наиболее высокой формой эмоционального одобрения является рекомендация. Когда клиенты положительно отзываются о каком-то продукте или услуге, это означает, что у них есть твердая уверенность в ценности, предлагаемой рекомендованной ими компанией или торговой маркой.

### Оценка лояльности потребителей

Если признать удовлетворенность, сохранение и рекомендацию клиентов элементами потребительской приверженности определенной компании или торговой марке, можно объединить их все вместе для получения индекса лояльности потребителей (ИЛП):

$$\text{ИЛП} = \text{удовлетворенность потребителей} \times \text{сохранение клиентов} \times \text{рекомендация клиентов}$$

Например, какой-нибудь «отчасти удовлетворенный» клиент (ИПУ которого равен 60) может иметь высокий коэффициент сохранения (0,90) в слу-

чаях, когда его затраты на переход к другой компании высоки или у него нет привлекательных вариантов выбора. Умножив показатель удовлетворенности клиента на показатель его сохранения, мы получаем 54. Такой уровень сохранения клиентов может заставить компанию поверить в то, что, вопреки низкой удовлетворенности, дела идут хорошо. Однако когда в ответ на вопрос «Какова вероятность того, что вы порекомендуете этот бренд или компанию другим покупателям?» клиент говорит: «10 шансов из 100» — картина перестает быть утешительной. Если вас не хотят рекомендовать, значит, уровень лояльности потребителей низок. С учетом 10%-ной вероятности рекомендации со стороны этого клиента ИЛП снижается с 54 до 5,4:

$$ИЛП = 60 \times 0,90 \times 0,10 = 5,4$$

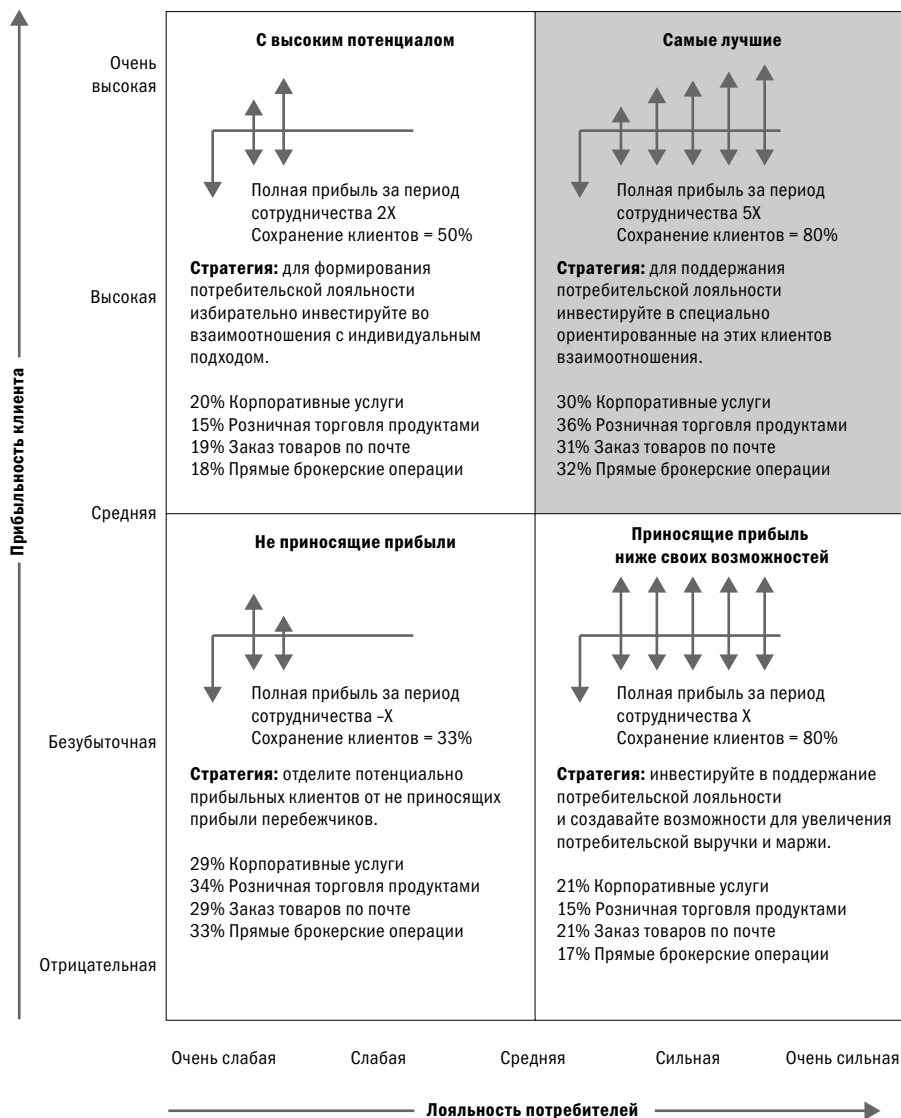
Это должно стать предупреждением для руководителей и персонала любой компании, которой небезразлична лояльность потребителей. С таким низким уровнем удовлетворенности клиент уйдет, как только у него появится выбор. Фактически лояльность потребителей в подобных случаях невысока, а показатель степени удержания клиентов создает ложное ощущение успеха.

На примере уже изученных нами покупателей принтеров Hewlett-Packard (HP) на *рис. 1-13* можно наблюдать, как различается лояльность потребителей. Как и ожидалось, у очень довольных клиентов процент запланированных

**Рис. 1-13. Оценка лояльности покупателей**

Удовлетворенность покупателей	Количество покупателей, %	Индекс потребительской удовлетворенности (ИПУ)	Запланированные новые покупки, %	Рекомендовали бы, %	Лояльность покупателей
Крайне довольные	25	100	0,95	0,90	86
Удовлетворенные	36	80	0,80	0,75	48
Отчасти удовлетворенные	22	60	0,50	0,50	15
Отчасти неудовлетворенные	10	40	0,10	0,00	0
Неудовлетворенные	5	20	0,10	0,00	0
Крайне недовольные	2	0	0,00	0,00	0
	<b>100</b>	<b>72</b>	<b>0,65</b>		<b>42</b>

**Рис. 1-14. Стратегии для управления лояльностью и прибыльностью клиентов**



новых покупок и желания рекомендовать впечатляюще высок. ИЛП для крайне довольных клиентов составляет 86. Удовлетворенные покупатели менее лояльны: ИЛП равен 48. Отчасти удовлетворенные покупатели, несомненно, менее преданны вследствие более низкого процента запланированных новых покупок и рекомендации. У неудовлетворенных клиентов ИЛП равен нулю и соответствует нулевому или низкому уровню запланированных новых покупок и желанию рекомендовать. Таким образом, средний ИЛП, равный 42, позволяет НР оценить общую лояльность своих покупателей и контролировать, как показатель лояльности меняется в зависимости от усилий по ее стимулированию и повышению степени удовлетворенности потребителей.

## **Лояльность потребителей и маркетинг взаимоотношений с клиентами**

Удовлетворенность и сохранение потребителей оказывают положительное влияние на рентабельность, однако у фирмы могут быть такие клиенты, которых ей хочется удержать, и такие, от которых хотелось бы отказаться<sup>20</sup>. В случае с новыми потребителями ситуация абсолютно аналогична: среди них всегда есть те, кто должен стать целью компании, и те, кто станет ее помехой. Это — часть процесса, называемого *маркетингом взаимоотношений с клиентами*, которому посвящена глава 5.

Для эффективного управления взаимоотношениями с клиентами с точки зрения их удержания полезно произвести их классификацию по показателям лояльности и прибыльности<sup>21</sup>. Не все клиенты одинаковы. Одни могут быть лояльными и прибыльными, другие прибыльными, но нелояльными, некоторые лояльными, но неприбыльными, а остальные — ни прибыльными, ни лояльными. Одна из целей маркетинга взаимоотношений с клиентами заключается в урегулировании этих различий с целью достижения более высокого уровня лояльности и прибыльности. На *рис. 1-14* представлены упомянутые четыре типа клиентов.

### **Самые лучшие**

Эти клиенты — «королевские бриллианты» для любой компании. Сочетание лояльности, превышающей средние показатели, и прибыльности клиентов формирует наибольшую часть прибыли фирмы<sup>22</sup>. Основной задачей

маркетинга взаимоотношений с клиентами здесь является развитие устойчивых, долгосрочных, личных (один на один) отношений с этими клиентами посредством использования специально подготовленных для них программ, позволяющих достичь их максимальной удовлетворенности. Как показано на *рис. 1-14*, от 30% до 36% клиентов в каждом из представленных видов бизнеса являются самыми лучшими<sup>23</sup>.

### **Приносящие прибыль не в полном возможном объеме**

Эти клиенты — «неотшлифованные драгоценные камни» в потребительском портфеле компании. Они лояльны, но неприбыльны, а некоторые даже невыгодны. Как показано на *рис. 1-14*, потенциал этих клиентов, составляющий от 15% до 21% портфелей фирм, используется не полностью, и фирмы получают меньше прибыли, чем это возможно. Подходящая стратегия маркетинга взаимоотношений с такими клиентами заключается в инвестировании в специальные программы, предоставляющие им больше возможностей для покупок. Например, PearlParadise.com для того, чтобы оптимизировать показатели выручки и прибыльности таких клиентов, предлагает им продажи на льготных условиях<sup>24</sup>. Вместо предложения о распродажах для широкого круга покупателей PearlParadise.com рассылает своим преданным заказчикам по электронной почте сообщения со специальной ссылкой, созданной только для них. В итоге наблюдается рост как объема продаж, так и прибыли, полученной от преданных покупателей.

### **С высоким потенциалом**

В потребительском портфеле компании эти клиенты — «бриллианты без огранки». У них высокий потенциал для создания прибыли, но они не относятся к категории преданных. Для видов бизнеса, представленных на *рис. 1-14*, клиенты с высоким потенциалом отражают неправильно используемые возможности и составляют от 15% до 20% потребительских портфелей. Такие клиенты — легкая добыча для конкурентов. Чтобы сохранить их и приносимую ими прибыль, важно попытаться сделать их лояльными. Основная цель маркетинга взаимоотношений с клиентами этой группы заключается в инвестировании в формирование преданности у этих покупателей с помощью подготовленных специально для них предложений, усиливающих их потребительскую удовлетворенность и желание остаться.

### **Не приносящие прибыли**

К ним относится широкий диапазон клиентов — от потенциальных «полудрагоценных камней» до «шутовского золота». На *рис. 1-14* эта часть клиентского портфеля фирмы составляет от 29% до 34% ее клиентов. Это новые потребители, которые не выгодны и не преданны. Многие новые клиенты обладают потенциалом к развитию и становлению высокодоходными и лояльными потребителями, остальные же могут просто сделать покупку и уйти. Предложение компании для этих уходящих покупателей неинтересно в принципе, вряд ли они будут удовлетворены и вряд ли их удастся удерживать, вне зависимости от прилагаемых усилий<sup>25</sup>. По большому счету таких клиентов лучше всего избегать<sup>26</sup>, но, будучи на определенном этапе новыми покупателями, они требуют особого подхода. Например, в AT&T установили, что 1,7 млн ее клиентов меняли обслуживающие телефонные компании в среднем 3 раза в год<sup>27</sup>. Считается, что у этих клиентов нет никакого опыта отношений с компанией, и для обеспечения их привыкания к продукции и услугам компании требуется качество сервиса выше среднего. То, как с ними обращаются, значительно влияет на уровень их прибыльности и лояльности.

### **Как обзавестись новыми клиентами**

Процесс привлечения новых потребителей непрост, так как требует продуманного маркетинга взаимоотношений с клиентами. Обычно считается, что любой новый клиент выгоден для компании. Не многие продавцы откажут покупателю, желающему сделать покупку. А между тем доктор Чарльз Лиллис, бывший CEO компании MediaOne, однажды сказал:

*«Я буду знать, что наши предприятия хорошо справились с рыночной сегментацией, когда мне скажут, кому мы не должны продавать».*

Результатом бесконтрольного привлечения новых клиентов может стать формирование базы потребителей, которые ни лояльны, ни выгодны. Это может привести к весьма ощутимым убыткам, особенно если учесть стоимость процесса привлечения и возможное отсутствие прибыли (либо ее небольшой размер) от вновь привлеченных клиентов взамен утерянных. Таким образом, важно понимать различия между целевыми и нецелевыми

потребителями. Сведения о клиенте, который *не является* хорошим целевым потребителем, имеют такую же ценность, как и сведения о том, кто таковым *является*. Если в ходе упомянутого процесса постараться установить и избежать *не приносящих прибыль* покупателей, то можно снизить совокупные затраты на привлечение клиентов и повысить коэффициент их сохранения. Насколько фирме удастся привлекать целевых и избежать нецелевых потребителей, настолько она сможет уменьшить общие затраты на обзаведение новыми клиентами и достичь более высокого показателя их сохранения.

## **Вернувшиеся клиенты**

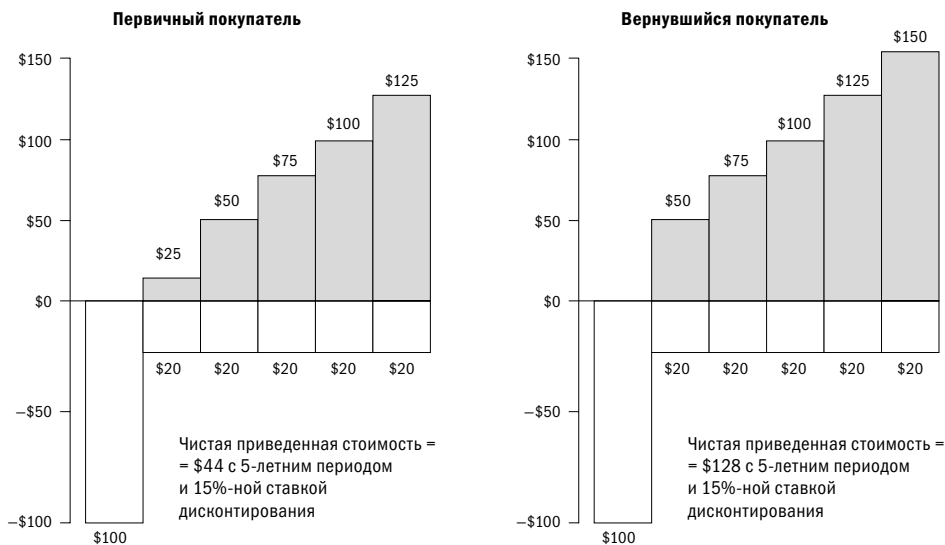
Новыми потребителями могут также оказаться хорошо забытые старые, *которых удалось вернуть*. В их число входят клиенты, переключившиеся на конкурента из-за того, что с ними «неправильно обошлись». В том, что касается возвращенных клиентов, особое внимание необходимо обратить на неудовлетворенность, послужившую причиной их ухода в прошлом. Если программа маркетинга взаимоотношений с клиентами работает эффективно, и новички, и бывшие потребители имеют шанс развиваться до уровня *самых лучших*.

Вернувшиеся клиенты уже знакомы с компанией, ее продукцией и услугами. В результате они, вероятно, начнут там, где закончили. На *рис. 1-15* это уровень прибыльности третьего года «недоиспользованных возможностей». В связи с тем, что первая покупка уже была сделана такими клиентами ранее, за общий период сотрудничества они принесут более высокую прибыль, что и проиллюстрировано на *рис. 1-15*. Через пять лет «вторичная пожизненная ценность» в данном примере будет иметь чистую приведенную стоимость почти в три раза выше, чем у среднего покупателя-новичка.

## **Регулирование ухода потребителей**

Любая компания время от времени теряет клиентов, однако происходит это по разным причинам. Некоторые клиенты выгодны, поэтому компания хотела бы вернуть их обратно. Это были потребители, с которыми неправильно обошлись, и они ушли вследствие неудовлетворенности и/или слабой лояльности. К потерянными также можно отнести покинутых клиентов, которые не были прибыльными, и от них благополучно отказались.

**Рис. 1-15. Прибыль за период сотрудничества с вернувшимися потребителями**



Маркетинг взаимоотношений является важным аспектом управления удержанием и прибыльностью клиентов. Его успешная реализация предполагает умение управлять отношениями со всеми потребителями в зависимости от уровня лояльности и потенциала для получения прибыли. Продуманное управление взаимоотношениями с клиентами начинается с определения целевых потребителей, которых необходимо привлечь и сохранить, а также включает умение обращаться с новыми и отказываться от невыгодных покупателей. Каждое отдельное взаимоотношение с клиентом влияет на общий уровень удержания и прибыльности всей клиентской базы.

## ФОРМИРОВАНИЕ ОРИЕНТАЦИИ НА РЫНОК

Хотя мы подчеркнули важность сфокусированности на клиентах и маркетинга взаимоотношений с ними, серьезная рыночная направленность значит несколько больше и предполагает также конкурентную ориентированность и решительный командный подход в создании решений для потребителей<sup>28</sup>.



- **Сфокусированность на клиентах:** стремление полностью понять потребности клиентов и обеспечить их удовлетворенность.
- **Конкурентная ориентированность:** постоянное отслеживание источников преимущества у конкурентов, их конкурентоспособности и стратегий маркетинга.
- **Коллективный подход:** способность работать в межфункциональных группах специалистов различного профиля, деятельность которых направлена на разработку и доведение решений до потребителей.

Компании, обладающие преимуществами во всех трех областях, оказываются более прибыльными. Устойчивая *сфокусированность на клиентах* позволяет фирме внимательно следить за ними и разрабатывать стратегии маркетинга на основании их потребностей и других источников их удовлетворенности. Степень ориентации на рынок также зависит от того, насколько хорошо компания *понимает основных конкурентов* и источники их конкурентных преимуществ. Такое понимание позволяет фирме контролировать свою относительную конкурентоспособность в областях ценовой политики, качества и доступности товара, качества обслуживания и удовлетворенности потребителей. Компания с сильной рыночной ориентацией *отлично выполняет различные функциональные задачи*, совершенствуя тем самым свои межфункциональные и деловые навыки, влияющие на реакцию и удовлетворенность потребителей.

Реальное преимущество сильной рыночной направленности заключается в более высоком уровне удовлетворенности и удержания клиентов. Сохранение желательных потребителей должно быть первоочередным приоритетом руководителей. Фирма, серьезно ориентированная на рынок, имеет более выгодную позицию для разработки и внедрения стратегий, повышающих уровень удовлетворенности и степень сохранения клиентов. В свою очередь, эти факторы влияют на средний доход от потребителя и маркетинговые затраты. В конечном счете именно эти факторы являются ключевыми силами, создающими прибыль компании. Так как же сформировать сильную рыночную направленность? Почему у одних компаний она есть, в то время как другие, кажется, не в состоянии ее разработать? Существуют три основных фактора, влияющих на степень ориентированности компании на рынок:

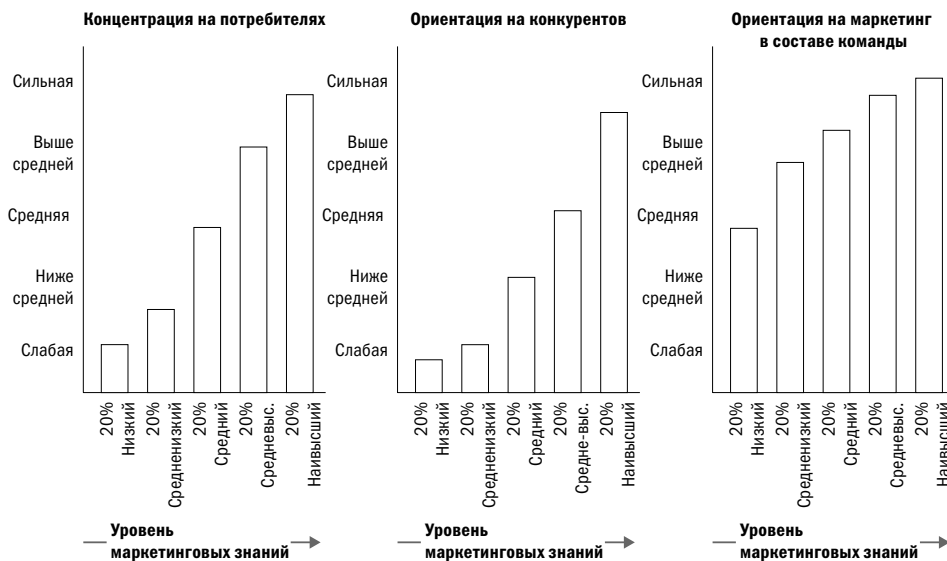
1. **Знание маркетинга.** Уровень образования и подготовки менеджеров и сотрудников в области маркетинга прямо влияет на рыночную ориентированность компании.
2. **Маркетинговое лидерство.** Ориентация фирмы на рынок начинается на самом верху. Если у высшего руководства компании и ведущих менеджеров по маркетингу нет серьезной ориентированности на рынок, фирме сложно достичь какого-либо превосходства в маркетинге.
3. **Удовлетворенность работников.** Если сотрудники недовольны своей работой и не осведомлены о том, какое влияние их работа оказывает на клиентов, то, несмотря на выступления высшего руководства и рыночные формулировки миссии и философии, ориентированность фирмы на рынок никогда не станет даже минимально эффективной.

## Знание маркетинга

Степень ориентированности менеджера на рынок напрямую связана с уровнем его маркетинговых знаний<sup>29</sup>. *Рис. 1-16* показывает, что чем выше этот уровень у конкретного менеджера, тем сильнее его сфокусированность на потребителе, ориентированность на конкурентов и на маркетинговую деятельность в составе команды. Приведенный график был создан на основании базы данных, насчитывающей более 30 000 менеджеров из 90 стран<sup>30</sup>. Дальнейший анализ этих данных показал, что знание маркетинга и ориентированные на рынок отношения прочно связаны с обучением маркетингу, опытом и участием в образовательных программах. Для достижения мастерства в маркетинге одних слов мало. Фирмам, стремящимся создать сильную рыночную направленность, необходимо инвестировать в формирование собственных маркетинговых знаний.

Как показано на *рис. 1-17*, проверка знаний и отношения к маркетингу до и после проведения корпоративных образовательных программ демонстрирует, что эти показатели можно значительно улучшить. Для компаний, желающих приобрести знания и стремящихся к превосходству на рынке, очень важна такая подготовка. Важное значение имеет и обучение маркетингу в

**Рис. 1-16. Ориентированные на маркетинг отношения, возникшие в результате его знания**

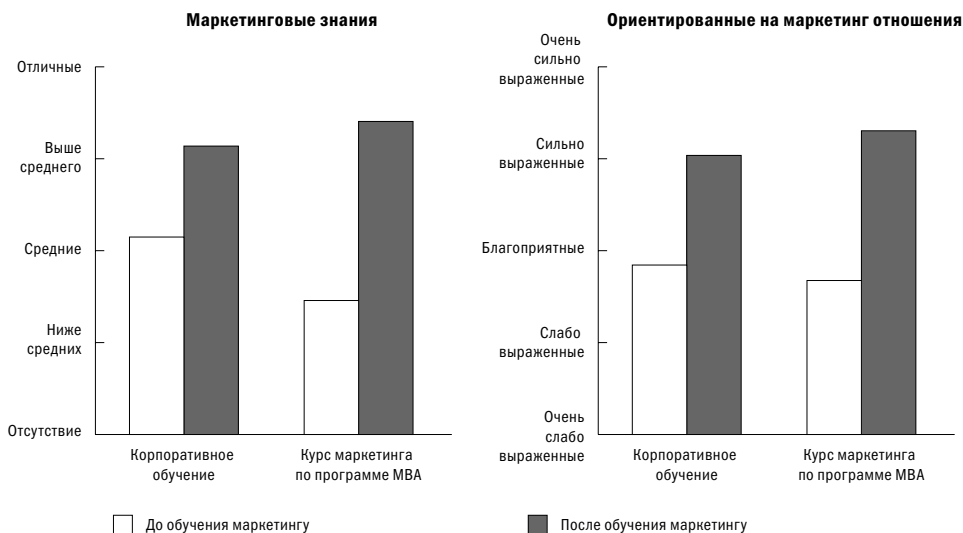


рамках программ MBA\*. Проверка знаний и отношения к маркетингу до и после лекций по маркетингу на первом курсе у более чем 1500 студентов, обучающихся по программам MBA в Northwestern University, Penn State University и University of Oregon, продемонстрировала наличие у них значительного прогресса (см. рис. 1-17). Компаниям, заинтересованным в создании маркетингового превосходства, следует учитывать это при найме сотрудников.

Хотя формальное обучение и тренинги по маркетингу абсолютно необходимы в первую очередь сотрудникам, непосредственно отвечающим за маркетинг и занимающим высокие руководящие должности, ориентированность на рынок имеет существенное значение для каждого работника организации. Например, в компании Disney на обучение персонала, который занимается уборкой мусора в тематических парках, отводят 4 дня<sup>31</sup>. Подготовка проводится и с продавцами попкорна, потому что именно их чаще всего спрашивают, где что расположено. Продавцов попкорна также учат

\* Master of Business Administration — двухгодичная учебная программа для выпускников высших учебных заведений. Закончившим курс присваивается степень MBA.

**Рис. 1-17. Влияние обучения маркетингу на его знание и ориентированные на него отношения**



относиться к покупателям как к гостям и быть непосредственными участниками происходящего вокруг представления. Вполне естественно, что индивидуальная маркетинговая ориентированность этих работников играет ключевую роль в создании общей рыночной сфокусированности компании Disney, добивающейся высокого уровня удовлетворенности потребителей.

## Маркетинговое лидерство

Проверка руководителей маркетинга, проведенная в компании среднего размера, торгующей электроникой, включала в себя оценку маркетинговых отношений и деятельности на нескольких иерархических уровнях управления фирмы. На вопрос «Как часто вы встречаетесь с клиентами?» были даны следующие ответы:

**СЕО компании:** «У меня для этого не так много времени. Я решаю многочисленные финансовые вопросы, административные задачи, участвую в различных деловых встречах. Так что я оставляю это моему вице-президенту по маркетингу».

**Вице-президент по маркетингу:** «Ну, у меня довольно много подчиненных и много обязанностей в отношении маркетинговых планов, принятия повседневных решений, касающихся наших продавцов и рекламы. Поэтому у меня фактически нет времени. Но у нас очень хорошо обученные продавцы, и они все время общаются с покупателями».

**Продавцы:** «Мы находимся в постоянном контакте с нашими клиентами и все время пытаемся донести до руководства новые идеи. Но ни у кого из руководителей нет времени их выслушать».

Очевидно, что в этой фирме отсутствует управление маркетингом на самом верху. Чтобы создать стабильную ориентированность на рынок, все уровни менеджмента, и в частности высшее руководство, должны обладать сильной сфокусированностью на потребителях. Ориентированность на рынок и управление маркетингом начинаются на самом верху.

Например, 470 высших руководителей IBM лично ответственны за более чем 1300 лицевых клиентских счетов<sup>32</sup>. К тому же IBM предоставляет право своим служащим, работающим непосредственно с клиентами, истратить \$5000 на каждую жалобу без предварительной санкции руководства для решения проблем клиента на месте. В компании Nordstrom создали ориентированную на рынок культуру, в которой каждое взаимодействие с клиентами рассматривается как возможность повышения уровня их удовлетворенности<sup>33</sup>. Эта инициатива исходит сверху и пронизывает все уровни управленческой иерархии Nordstrom. Высшее руководство Starbucks убеждено в том, что первые 4 часа обучения нового сотрудника наиболее важны для формирования его ориентированности на потребителя. Насколько руководство будет неспособно передать информацию о своей собственной ориентированности на клиентов в ходе этого тренинга, настолько же ему не удастся сформировать общую рыночную направленность Starbucks.

В любом маркетинговом решении содержится явная или неявная информация для работников о приверженности руководства какой-либо рыночной направленности. Действия и распоряжения высших и средних руководителей задают тон и формируют характер ориентированности компании на рынок. Вектор направления деятельности руководства играет существенную роль в построении рыночной культуры компании. Решение топ-

менеджеров о неоправданном повышении отпускных цен для достижения краткосрочных задач по получению прибыли является четким сигналом отсутствия у фирмы ориентированности на рынок. Таким образом, необходимым условием для создания деловой рыночной культуры являются последовательные действия руководства в этом направлении.

## **Ориентированность на рынок и удовлетворенность персонала**

Представьте, что вы звоните в компанию с жалобой и общаетесь с человеком, который ненавидит свою работу и свою фирму. Как вы думаете, какой вам окажут прием? Удовлетворенность персонала — это ключевой фактор удовлетворенности потребителей<sup>34</sup>. Удовлетворенность работников влияет на обслуживание клиентов, что, в свою очередь, повышает приверженность тех компании и, следовательно, приводит к более высокому уровню прибыльности. Sears обнаружила, что во всех ее многочисленных универсамах существует прямая взаимозависимость между удовлетворенностью покупателей и персонала, с одной стороны, и прибыльностью магазина — с другой<sup>35</sup>. Компания NCR, проанализировав 12 технологических операций, пришла к заключению, что более высокий уровень удовлетворенности служащих своей работой соответствовал более высокому уровню удовлетворенности потребителей<sup>36</sup>. Таким образом, для создания стабильной ориентированности на рынок необходима здоровая деловая среда, благодаря которой персонал получает удовольствие от работы.

## **РЕЗЮМЕ**

Степень сфокусированности компании на клиентах напрямую связана с ее способностью разрабатывать рыночные стратегии, ведущие к высокому уровню удовлетворенности потребителей. Долгие годы эксперты могли считать это заявление приятной научной доктриной, мало связанной с получением компанией прибыли. Однако сегодня существует заслуживающее внимания подтверждение того, что фирмы, добившиеся более высокого уровня потребительской удовлетворенности, получают большую прибыль. Они способны сохранить большую долю клиентов, меньше занимаются корректиров-

ками, вызванными низким качеством продукта или услуги, и тратят меньше времени и денег на привлечение новых клиентов взамен потерянных. Таким образом, стабильно сфокусированные на потребителях компании способны достигать более высоких уровней как удовлетворенности, так и прибыльности клиентов.

Внимательный взгляд на прибыльность клиентов подводит нас к понятию их лояльности. Нелояльные потребители, которых удалось удержать на определенное время, в итоге покинут компанию и перейдут к конкуренту. Чтобы иметь большее влияние на прибыль, фирма должна заниматься маркетингом взаимоотношений с клиентами и исследовать разные комбинации лояльности и прибыльности потребителей. Не все новые клиенты, которых мы сохранили или потеряли, одинаковы по показателям своей прибыльности и лояльности. Чтобы достичь высокого уровня сохранения и прибыльности клиентов, необходимо эффективно использовать различия между клиентами. Фирма будет способна сформулировать потребительскую лояльность и прибыльность в той мере, в какой она способна управлять взаимоотношениями с клиентами.

В конечном счете фирма, ориентированная на рынок, должна добавить к своей сфокусированности на потребителях уверенную ориентированность на конкурентов и комплексный подход к созданию и предоставлению решений для клиентов. Мы показали, что знание маркетинга — это основа для убежденной ориентированности на рынок и сфокусированности на потребителях. Усилия по улучшению маркетинговых знаний приводят к прогрессу в ориентированных на рынок отношениях. Не менее важное значение имеет управление маркетингом. В искусстве маркетинга высшее руководство и менеджеры по маркетингу играют ключевые роли. Их знания и ориентированные на рынок отношения формируют твердую сфокусированность на потребителях. Очень важна и удовлетворенность персонала. Компания с недовольными работниками просто не сможет получить такой уровень удовлетворенности потребителей, с которым можно достичь высокого уровня прибыльности.

## РЫНОЧНАЯ ЛОГИКА И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

1. Чем отличается фирма с сильной сфокусированностью на потребителях от фирмы со слабой рыночной направленностью?
2. Как сильная сфокусированность на потребителях влияет на рентабельность и стоимость акционерного капитала?
3. Почему крайне довольные клиенты так важны для общей прибыли компании?
4. Почему удовлетворенность и удержание клиентов являются важными для формирования прибыльности?
5. Почему средние показатели удовлетворенности потребителей являются обманчивыми и не характеризуют реальную рыночную эффективность?
6. Как смещение удовлетворенных, безразличных и недовольных клиентов влияет на чистую прибыль компании?
7. Используя график удовлетворенности и сохранения клиентов на *рис. 1-7*, определите, насколько изменился бы показатель их удержания, если бы фирма увеличила долю удовлетворенных потребителей с 70% до 80%.
8. Почему высокий уровень потребительской неудовлетворенности делает привлечение новых клиентов более сложным?
9. Каким образом высокий уровень неудовлетворенности потребителей увеличивает затраты на маркетинг и, следовательно, снижает чистую прибыль?
10. Почему удовлетворенные потребители наиболее значимы для чистой прибыли компании?
11. Если бы средний период сотрудничества с пользователем кредитной карточки (см. *рис. 1-11*) продлили на год, какой уровень удержания клиентов потребовался бы? Если прибыль, полученная в шестой год работы, равна прибыли, полученной в пятый год, чему равна чистая приведенная стоимость денежного потока от работы с клиентом?
12. Как отбор клиентов влияет на их сохранение?



13. Почему рекомендация бренда или компании клиентом является важным элементом лояльности потребителей?
14. За счет чего фирма может иметь высокую долю сохраненных клиентов при низком уровне их потребительской лояльности?
15. Почему некоторые лояльные потребители не прибыльны?
16. Почему знание маркетинга является важным элементом в формировании сильной рыночной направленности?
17. Какую роль в формировании ориентированности на рынок играют образование и подготовка персонала в сфере маркетинга?
18. Почему ориентированность на рынок важна на всех уровнях организации?
19. Какую роль в формировании рыночной ориентации фирмы играет управление маркетингом?
20. Как высшее руководство организации может разрушить ее рыночную ориентированность?
21. Как удовлетворенность персонала влияет на удовлетворенность потребителей?
22. Почему сложно сформировать удовлетворенность потребителей при низкой удовлетворенности персонала?

## **ИНСТРУМЕНТЫ МАРКЕТИНГА: ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ**

Окончательная проверка знаний и понимания управления, определяемого рынком, происходит в процессе практического применения данных маркетинговых концепций и инструментов. Представленные здесь инструменты эффективности маркетинга основаны на маркетинговых концепциях, описанных в главе 1. В ходе дальнейшего изложения к каждому из инструментов прилагаются данные для практического обучения. Для закрепления навыков вы также можете ввести свои собственные данные.

Доступ к каждому из указанных инструментов можно получить на сайте [rogerjbest.com](http://rogerjbest.com) или [prenhall.com/best](http://prenhall.com/best). Затемненные ячейки предназначены

для ввода данных. Незатемненные ячейки представляют обработанную информацию на базе введенных вами данных.

## Оценка удовлетворенности и прибыльности потребителей

Данный инструмент позволяет оценить, как изменение уровня удовлетворенности потребителей влияет на выручку и рентабельность.

Удовлетворенность потребителей	Количество потребителей, %	ИПУ	Годовой объем продаж, \$	Маржа, %	Валовая прибыль, \$	Стоимость сохранения, \$	Прибыль с клиентов, \$
Крайне довольные	25	100	1500	60	900	100	800
Удовлетворенные	36	80	500	50	250	100	150
Отчасти удовлетворенные	22	60	250	50	125	100	25
Отчасти неудовлетворенные	10	40	150	40	60	100	(40)
Неудовлетворенные	5	20	75	40	30	100	(70)
Крайне недовольные	2	0	50	40	20	100	(80)
	<b>100</b>	<b>72</b>	<b>630</b>		<b>350</b>		<b>250</b>

*Упражнение.* Как изменились бы средний объем продаж и средняя прибыль с клиента, если бы мы применили стратегию, направленную на увеличение числа крайне довольных клиентов с 25% до 30% при уменьшении количества удовлетворенных потребителей с 36% до 31%?

## Оценка показателей сохранения клиентов и их лояльности

Этот инструмент позволяет оценить, как перемены в удовлетворенности клиентов влияют на их сохранение и лояльность.

Удовлетворенность клиентов	Количество клиентов, %	ИПУ	Планируют новые покупки, %	Готовы рекомендовать, %	Лояльны
Крайне довольные	25	100	0,95	0,90	86
Удовлетворенные	36	80	0,80	0,75	48
Отчасти удовлетворенные	22	60	0,50	0,50	15
Отчасти неудовлетворенные	10	40	0,10	0,00	0
Неудовлетворенные	5	20	0,10	0,00	0
Крайне недовольные	2	0	0,00	0,00	0
	<b>100</b>	<b>72</b>	<b>0,65</b>		<b>42</b>

*Упражнение.* Как изменился бы уровень сохранения клиентов и их лояльности при тех же показателях повышения удовлетворенности потребителей, которые были использованы в предыдущем упражнении?

## Оценка прибыли за период сотрудничества с клиентом

Этот инструмент позволяет рассчитать прибыль за период сотрудничества с клиентом, основанную на различных уровнях удержания клиентов, величины маржи, затрат на удержание, расходов по привлечению и ставки дисконтирования.

Сохранение клиентов, %	67
Период сотрудничества с клиентом, лет	3

Год	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Маржа с клиента, \$		250	250	250							
Стоимость привлечения, \$	(350)										
Стоимость сохранения, \$		(70)	(70)	(70)							
<b>Чистая прибыль, \$</b>	<b>(350)</b>	<b>180</b>	<b>180</b>	<b>180</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Ставка дисконтирования, %	20										
Коэффициент текущей стоимости	1,000	0,833	0,694	0,579	0,482	0,402	0,335	0,279	0,233	0,194	0,162
Чистая приведенная стоимость, \$	(350)	150	125	104	0	0	0	0	0	0	0
<b>Прибыль за период сотрудничества с клиентом, \$</b>	<b>29,17</b>										

*Упражнение.* Как изменилась бы прибыль от сотрудничества со средним клиентом при новом уровне удержания клиентов, рассчитанном в предыдущем упражнении? Для расчета новой прибыли за период сотрудничества с клиентом вам потребуется скорректировать среднюю годовую прибыль в расчете на одного клиента и средний срок его сохранения. Используйте среднюю стоимость сохранения (\$70 в год), стоимость привлечения клиента, равную \$350, и ставку дисконтирования 20%.

## ПРИМЕЧАНИЯ

1. Bradley Gale, *Managing Customer Value* (New York: Free Press, 1994): Chapter 2.
2. Frederick F. Reichheld and W. Earl Sasser Jr., “Zero Defections: Quality Comes to Services,” *Harvard Business Review* (September-October 1990): 106–111; and Frederick F. Reichheld, “Loyalty-Based Management,” *Harvard Business Review* (March-April 1993): 64–73.
3. M. Menezes and J. Serbin, “Xerox Corporation: The Customer Satisfaction Program,” Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
4. Patrick Byrne, “Only 10% Companies Satisfy Customers,” *Transportation and Distribution* (December 1993); and Tom Eck, “Are Customers Happy? Don’t Assume,” *Positive Impact* (July 1992): 3.
5. Steven Schnaars, *Marketing Strategy* (New York: Free Press, 1998): 186–205.
6. Larry Seldon and Geoffrey Colvin, *Angel Customers and Demon Customers* (Portfolio, 2003): 45–59.
7. Peter Doyle, *Value-Based Marketing* (Wiley, 2000): 8–85.
8. Valarie Zeithaml, A. Parasuraman, and Leonard Berry, *Delivering Quality Service* (New York: Free Press, 1990): Chapter 1; and John Goodman, Ted Mama, and Liz Brigham, “Customer Service: Costly Nuisance or Lower Cost Profit Strategy?” *Journal of Bank Retailing* (Fall 1986): 12.
9. TARP, “Consumer Complaint Handling in America: An Update Study,” White House Office of Consumer Affairs, Washington, DC, 1986; TARP. “Consumer Complaint Handling in America, Final Report,” U.S. Office of Consumer Affairs, Washington, DC, 1979; and Kathy Rhoades, “The Importance of Customer Complaints,” *Protect Yourself* (January 1988): 15–18.
10. J. Singh, “Consumer Complaint Intentions and Behavior,” *Journal of Marketing* (January 1988): 93–107; Jack Dart and Kim Freeman, “Dissatisfaction Response Styles Among Clients of Professional Accounting,” *Journal of Business Research* 29 (January 1994): 75–81.
11. A. M. McGahan and Pankaj Ghemawat, “Competition to Retain Customers,” *Marketing Science* 13 (Spring 1994): 165–176; Mark H. McCormack.

- “One Disappointed Customer Is One Too Many,” *Positive Impact* 4 (September 1993): 7–8; Jeffery Gitomer, “Customer Complaints Can Breed Sales If Handled Correctly,” *Positive Impact* 5 (February 1994): 10–11; Financial Service Report, “Most Popular Trends in Retention — Appealing to Your ‘Best’ Customers,” *Positive Impact* 5 (May 1994) : 24, and Sreekanth Sampathkumaran, “Migration Analysis Helps Stop Customer Attrition,” *Marketing News* 28 (August 1994): 18–19.
12. T. Lucia, “Domino’s Theory — Only Service Succeeds,” *Positive Impact* (February 1992): 6–7.
  13. Bernice Johnston, *Real World Customer Service — What to Really Say When the Customer Complains* (Small Business Source Books, 1996).
  14. См. следующие статьи в *Positive Impact*: Debbie Mitchel Price, “More Than Ever, It Pays to Keep the Customer Satisfied,” 3 (February 1992): 7–8; Rosalie Robles Crowe, See the following articles in “Customer Satisfaction Paramount,” 5 (April 1994): 7–8; Rod Riggs, “More-Than-Satisfied Customer Now the Goal,” 5 (January 1994): 4–5; Peter Larson. “Customer Loyalty Is a Commodity Worth Fighting For,” 4 (November 1993): 4; and Julie Bonnin, “L.L. Bean Keeps Its Customers Returning,” 5 (January 1993): 7–8.
  15. Reichheld and Sasser, “Zero Defections: Quality Comes to Services,” 106–111; and Reichheld, “Loyalty-Based Management,” 64–73.
  16. Thomas Jones and W. Earl Sasser Jr. “Why Satisfied Customers Defect,” *Harvard Business Review* (November–December 1995): 88–89.
  17. Frederick Reichheld and Phil Scheffter, “E-Loyalty: Your Secret Weapon on the Web,” *Harvard Business Review* (July–August 2000): 105–113.
  18. Roberta Clarke, “Addressing Voluntary Disenrollment,” *CDR Healthcare Resources* (1997): 10–12.
  19. Michael Johnson and Anders Gustafsson, *Improving Customer Satisfaction, Loyalty, and Profit* (New York: Jossey-Bass, Inc., 2000).
  20. Paul Nunes and Brian Johnson, “Are Some Customers More Equal than Others?” *Harvard Business Review* (November 2001): 37–50.
  21. Jill Griffin and Michael Lowenstein, *Customer Winback* (Jossey-Bass, 2001).

22. Melinda Nykamp, *The Customer Differential* (AMACOM, 2001).
23. Werner Reinartz and V. Kumar, "The Mismanagement of Customer Loyalty," *Harvard Business Review* (July 2002): 86–94.
24. Melissa Campanelli, "Happy Returns," *Entrepreneur* (January 2004): 39.
25. Werner Reinartz and V. Kumar, "On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing," *Journal of Marketing* (October 2000): 17–35.
26. Ravi Dhar and Rashi Glazer, "Hedging Customers," *Harvard Business Review* (May 2003): 86–92.
27. Steve Schriver, "Customer Loyalty — Going, Going...", *American Demographics* (September 1997): 20–23.
28. Ajay K. Kohli and Bernard J. Jaworski, "Market Orientation: The Construct, Research Proposition, and Managerial Implications," *Journal of Marketing* 54 (April 1995): 1–18; Bernard J. Jaworski and Ajay K. Kohli, "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing* 57 (July 1993): 53–70; Ajay K. Kohli, Bernard J. Jaworski, and Ajith Kumar, "Markor: A Measure of Market Orientation," *Journal of Marketing* 30 (November 1993): 467–477; John C. Narver and Stanley F. Slater, "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing* 54 (October 1990): 20–35; and John C. Narver and Stanley F. Slater, "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship," *Journal of Marketing* 58 (January 1994): 46–55.
29. Roger Best, "Determining the Marketing IQ of Your Management Team," *DriveMarketing Excellence* (November 1994), New York: Institute for International Research; and Roger Best and JoDee Nice, "Building Marketing Excellence," *Marketing Excellence Survey* (2001): 1–13.
30. Roger J. Best, *Marketing Excellence Survey*. [www.mesurvey.com](http://www.mesurvey.com), 2004.
31. Mary Connelly, "Chrysler Adopts Disney Mindset for Customers," *Automotive News* (February 1992).
32. Robert Hiebeler, Thomas Kelly, and Charles Kettelman, *Best Practices: Building Your Business with Customer-Focused Solutions* (New York: Simon and Schuster, 1998): 167–200.

33. Rosalind Bentley, "The Name Nordstrom — Aim to Keep Customer Happy Is Legendary," *Positive Impact* (July 1992): 5.
34. Jack W. Wiley, "Customer Satisfaction and Employee Opinions: A Supportive Work Environment and Its Financial Costs," *Human Resource Planning* 14 (1991): 117–123; Anita Bruzzese, "Happy Employees Make Happy Customers," *Positive Impact* 4 (November 1993): 8–9; Jim Cathcart, "Fill the Needs of Employees to Better Serve Customers," *Positive Impact* 5 (November 1994): 7–8; and Peter Lawson. "Studies Link Customer-Employee Satisfaction," *Positive Impact* 3 (March 1992): 11–12.
35. Anthony Rucei, Steven Kirin, and Richard Quinn, "The Employee-Customer Profit Chain at Sears," *Harvard Business Review* (January-February 1998): 82–97.
36. Leonard A. Schlezinger and Jeffery Zomitsky, "Job Satisfaction, Service Capability, and Customer Satisfaction: An Examination of Linkages and Management Implications," *Human Resource Planning* 14 (1991): 141–149.

## 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

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

*TC = текущая стоимость \$1,00*

*N = число периодов времени до получения \$1,00*

*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 \$1,00, получаемого через 5 лет, сегодня равна \$0,621)

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

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

(стоимость \$1,00, получаемого через 2,33 года, сегодня равна \$0,801).



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

