



# Книга Клиент как инвестиция

## Стратегическое значение долгосрочной прибыльности клиентов

Сунил Гупта, Дональд Леманн  
Wharton School Publishing, 2005  
Также есть на следующих языках: Английский

### Рецензия BooksInShort

Во сколько вам обходятся ваши клиенты? Если бы финансисты и инвесторы потрудились в свое время задать себе этот вопрос, раздувание пузыря “доткомов” и другие масштабные просчеты крупных корпораций можно было бы предотвратить. Такие катастрофы происходят чаще всего тогда, когда люди соглашаются вкладывать деньги в убыточные предприятия или утопические проекты. Авторы этой книги рекомендуют отказаться от устаревшей модели оценки стоимости бизнеса, которая основана на традиционных финансовых параметрах, таких как величина потока денежных средств. Вместо этого они предлагают сосредоточить внимание на таком показателе, как полная (т.е. текущая и будущая) прибыль от клиента. Авторы излагают свою концепцию вполне доступным языком, опираясь на формулы, которые помогут реализовать ее на практике. Эту книгу *BooksInShort* рекомендует специалистам по маркетингу и рекламе, а также топ-менеджерам, планирующим сделки по слиянию и поглощению. На ее страницах найдется немало подсказок о том, как скорректировать стратегию компании и увеличить ее доходы от наиболее прибыльных клиентов.

### Основные идеи

- Компаниям следует привлекать и удерживать только прибыльных клиентов.
- Решить эту задачу помогает оценка прибыли, которую компания получает от клиента за весь период взаимодействия с ним.
- В среднем полная прибыль от клиента колеблется в пределах от 1 до 4,5 величин годовой прибыли от этого клиента.
- Оценка полной прибыли от клиентов должна стать неотъемлемой частью оценки общей стоимости бизнеса.
- Долгосрочную прибыль банкам приносят лишь 30% клиентов.
- В США компании тратят на рекламу 250 млрд долларов в год, но при этом они не могут количественно оценить ее эффективность.
- Сделки по слияниям и поглощениям далеко не всегда обеспечивают компаниям приток выгодных клиентов или рост доходности акций.
- Поскольку полностью избежать ухода клиентов невозможно, следует соотносить коэффициент оттока клиентов с показателем их прибыльности.
- Удерживать прибыльных клиентов помогают программы лояльности.
- Инвестируйте в клиентов, предлагая им новые продукты и повышая качество их обслуживания.

### Краткое содержание

#### Определение ценности клиентов

Необходимость ориентироваться на интересы клиентов признают практически все компании мира. В ходе опроса, который в 2002 году *The Economist* провел среди руководителей высшего звена, 65% респондентов высказались за то, чтобы уделять интересам клиентов первоочередное внимание, и лишь 18% поставили во главу угла интересы акционеров. По данным других исследований, многие руководители считают прочные отношения с клиентами основным фактором долгосрочного финансового успеха своей компании, в том числе – роста стоимости ее акций.

“Полная прибыль от клиента – это дисконтированная стоимость всех текущих и будущих доходов, которые компания получает или

получит за все время взаимодействия с ним”.

В наши дни американские компании тратят на рекламу около 250 млрд долларов в год. При этом специалисты по маркетингу зачастую не могут внятно объяснить, каков экономический эффект от этих вложений. Не имея конкретных данных о реальной стоимости усилий по привлечению клиентов, маркетологи нередко делают ставку на краткосрочные рекламные кампании и программы по сокращению затрат. При этом не отслеживается связь между прибылью компании и ценностью ее клиентов.

“Сосредоточив внимание исключительно на количестве клиентов, вы рискуете сильно ошибиться, тогда как показатель ценности клиентов как нельзя лучше помогает рассчитывать совокупную стоимость компании”.

Вот один из примеров такого рода. В 1992 году британское отделение производителя пылесосов Hoover провело рекламную кампанию, в рамках которой покупатель, который приобретал продукцию Hoover на сумму больше £100, бесплатно получал два авиабилета. Энтузиазм покупателей превзошел все ожидания – в этой кампании приняли участие около 200 тысяч человек. Вскоре руководство фирмы поняло, что неверно рассчитало затраты на проведение этого мероприятия – “успешная” рекламная кампания обошлась ей в £49 млн. Поскольку эта сумма была огромной по сравнению с полученной прибылью, несколько топ-менеджеров были вынуждены уволиться.

“Для компании важны все клиенты, но некоторые важны больше, чем другие – из-за их высокой прибыльности”.

Точное определение предполагаемой прибыли от клиентов должно стать неотъемлемой частью оценки общей стоимости компании. В рамках подхода, ориентированного на клиента, прочие финансовые параметры (например, денежные потоки) играют второстепенную роль – на первое место выходят показатели прибыли, которую приносят компании клиенты за все время взаимодействия с ней. В большинстве случаев полная прибыль от клиента составляет от 1 до 4,5 величины годовой прибыли от него.

## Как рассчитать полную прибыль от клиента

С точки зрения компании клиента можно рассматривать как краткосрочный актив, если этот клиент готов совершить разовую сделку, или как актив долгосрочный, если он заинтересован в длительных взаимоотношениях. Сумма доходов, которые компания получает от клиента за весь период взаимодействия с ним, называется полной прибылью от клиента. Чтобы ее подсчитать, необходимо знать, какую прибыль приносят различные категории клиентов и какова средняя продолжительность их отношений с компанией. При этом также следует принимать во внимание временную стоимость денег. Иными словами, в условиях стабильного поступления прибыли от клиента текущие поступления ценнее будущих, поскольку с течением времени деньги приносят дополнительный доход в виде процентов.

“Чтобы прибыльность была долгосрочной, компания должна или превратить невыгодных клиентов в выгодных, или избавиться от них”.

Длительность отношений клиентов с компанией играет не менее важную роль при оценке их ценности в долгосрочной перспективе. Предположим, некая компания, используя прямую почтовую рассылку, тратит на привлечение одного клиента 40 долларов. Если в первый год ей удалось привлечь 100 клиентов, то к концу второго года из них может остаться всего 90. Текучесть клиентов – явление неизбежное. В частности, в сфере мобильной связи вероятность сохранить клиента на протяжении 20 лет подряд близка к нулю. По этой причине норма прибыли от клиента с течением временем падает.

“Выбор методики оценки может существенно повлиять на точность управленческих решений и в конечном итоге – на успех компании в целом”.

Сопоставляя коэффициент оттока клиентов с показателем прибыли на одного клиента, вы сможете более эффективно контролировать затраты на привлечение новых клиентов, поскольку получите возможность определить, не превысят ли эти затраты ожидаемую прибыль. Для подсчета полной прибыли от клиента необходимо умножить показатель нормы прибыли от клиента на произведение коэффициента удержания клиентов и принятой компанией ставки дисконтирования.

## Трудности с подсчетом полной прибыли от клиента в CRM-системах

Несмотря на видимую простоту концепции полной прибыли от клиента, многие компании, использующие дорогостоящие системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), оказываются не в состоянии рассчитать эту прибыль. Это обусловлено следующими причинами.

- **Отсутствие необходимых данных.** Данные для расчета могут быть неточными или их получение сопряжено с трудностями. Определить коэффициент удержания клиентов бывает нелегко в случаях, когда клиенты не уведомляют компанию о прекращении своих отношений с ней. Часто клиенты прерывают сотрудничество с компанией лишь на время. Проблема подсчета полной прибыли возникает и в связи со сложностью калькуляции прибыли от перекрестных продаж.
- **Необходимость чрезмерной детализации.** Для работы CRM-систем зачастую требуются обширные базы данных, которые, однако, не позволяют определить долгосрочную ценность клиента с достаточной точностью. Далеко не всегда специалисты по маркетингу воспринимают CRM-проекты с энтузиазмом. Люди склонны избегать сложных методик, предпочитая простые, универсальные и при этом достаточно эффективные подходы.

## Как обеспечить окупаемость инвестиций

В учебниках по маркетингу говорится, что каждая компания должна уделять первоочередное внимание удовлетворению потребностей своих клиентов. Однако для инвесторов основным показателем благополучия компании является величина денежного потока. Соответственно, когда

компания вкладывает средства в привлечение, обучение и обслуживание клиентов, она должна обеспечить рентабельность этих вложений.

“Различие между менеджером по продажам и специалистом по маркетингу состоит в том, что хороший специалист по маркетингу всегда знает, в каком случае следует отказаться от клиента”.

Маркетинговые и финансовые отделы одной и той же компании могут по-разному оценивать конкретное мероприятие, нацеленное на работу с клиентами. Например, в 2002 году компания General Motors истратила в США 3,6 млрд долларов на рекламные акции. Многие из этих акций предусматривали скидки для потенциальных покупателей. Насколько эффективными оказались эти мероприятия? Установить это с помощью традиционных маркетинговых методик оказалось невозможно.

“Ценность клиента для компании зависит не только от суммы его покупки, но и от того, как часто и на протяжении какого времени он совершает такие покупки”.

Иногда компаниям бывает трудно определить, каких именно клиентов стоит удерживать, а каких – нет. В 1990-е годы один из банков обнаружил, что лишь 30% его клиентов приносили прибыль в долгосрочной перспективе, а все остальные фактически были убыточными. Страховые компании, занятые активным поиском клиентов, нередко выясняют, что именно новые клиенты обращаются за страховыми выплатами чаще всего. Иными словами, высокие показатели привлечения и удержания клиентов – традиционные критерии эффективности маркетинга – могут только повредить финансовому благополучию компании, если она будет привлекать и удерживать невыгодных для себя клиентов.

“Тщательно продуманная программа лояльности бывает очень эффективным средством для привлечения новых и поощрения существующих клиентов, а также для предотвращения оттока клиентов к конкурентам”.

Когда маркетологи разрабатывают очередную программу лояльности клиентов, финансовый отдел обязательно должен интересоваться, насколько оправданны затраты на нее и не привлечет ли она невыгодных клиентов. Кроме того, как показало одно из исследований, увеличение доли рынка может привести к снижению уровня удовлетворенности клиентов и падению их совокупной прибыльности. Классификация клиентов на основе прибыльности и долгосрочного потенциала прибыли – хороший способ повысить их ценность для компании и ценность компании для них.

“Темпы роста легко прогнозировать, но нелегко реализовать на деле, особенно если игнорировать свойственное клиентам недоверие и свойственный компаниям непрофессионализм”.

Разрабатывая новые продукты и улучшая качество обслуживания, делайте ставку не на все, а только на определенные категории потребителей. Поощряйте наиболее выгодных клиентов, предлагая им льготные условия и цены. Возьмите на вооружение опыт авиакомпаний, которые диверсифицируют тарифы для различных пассажиров, летящих одним и тем же рейсом. В брокерской фирме Charles Schwab наиболее выгодными клиентами считаются самые активные трейдеры, поэтому сотрудники компании отвечают на их звонки в течение нескольких секунд, тогда как менее активным приходится ожидать на линии до десяти минут.

## Новый взгляд на политику скидок

Автомобилестроительная отрасль США – одна из самых конкурентоспособных в мире. В 2003 году американские автопроизводители потратили на скидки и льготные кредиты около 3310 долларов в пересчете на один автомобиль. Как показал анализ политики скидок автомобильной компании Lincoln, этому предприятию удалось увеличить рыночную долю в краткосрочной перспективе, однако на фоне высоких затрат долгосрочная прибыльность ее клиентов снизилась. Как правило, предоставление скидок на товары высокого качества приводит именно к таким негативным последствиям. Скидки позволяют привлекать, а не удерживать клиентов. Лояльность потребителей зависит в первую очередь не от скидок, а от доверия к бренду и качества продукции.

## Как удерживать клиентов

Лояльные потребители приносят компании прибыль в течение длительного времени. Сеть казино Harrah's и компания-оператор парка развлечений Disney разработали собственные методы увеличения рыночной доли за счет удержания клиентов. Harrah's осуществляет программы лояльности, а Disney предлагает клиентам собственные отели и круизные лайнеры. В обоих случаях эти маркетинговые стратегии, ориентированные на клиента, обеспечили компаниям рост акционерной стоимости. Эффект от налаживания долгосрочных отношений с клиентами бывает поистине колоссальным. Например, рыночная доля отдельной автомобилестроительной компании может исчисляться миллиардами долларов. По некоторым оценкам, в 2003 году объем продаж новых автомобилей в США превысил 400 млрд долларов, и увеличение клиентской базы на 1% соответствовало бы росту продаж на 4 млрд долларов.

“Появление ориентированных на клиентов стратегий и методов планирования свидетельствует об эволюционном сдвиге в маркетинговом мышлении”.

Перекрестные продажи также способны положительно отразиться на удержании клиентов. Так, кабельный провайдер Cox Communications пришел к выводу, что абоненты, подписавшиеся на несколько видов услуг, менее склонны к смене оператора. Японское представительство розничной сети 7-Eleven в 2002 году обратилось за получением лицензии на банковскую деятельность, планируя начать оказание банковских услуг покупателям своих магазинов, которых насчитывалось 3500.

“Альберт Эйнштейн повесил у себя в кабинете в Принстонском университете плакат с надписью: «Не все, что имеет значение, можно сосчитать, и не все, что можно сосчитать, имеет значение»”.

На фоне стремительного расширения ассортимента товаров и услуг поведение покупателей становится все более сложным. В частности, клиент банка, имеющий крупный сберегательный вклад, может представлять большой интерес для отдела вкладов, при этом выпадая из поля зрения

сотрудников отдела инвестиций. Не владея точными сведениями о клиентах, маркетинговые подразделения упускают множество возможностей для эффективного осуществления перекрестных продаж.

## Слияния и поглощения – не лучший способ оптимизации клиентской базы

Маркетологи очень любят слияния и поглощения, поскольку они позволяют быстро расширить клиентскую базу. Период пика сделок по слияниям и поглощениям пришелся на 2000 год, а совокупный объем этих сделок составил около 3,5 трлн долларов. Какова экономическая эффективность этих сделок? Ответ зависит от того, насколько корректно компания-покупатель способна оценить приобретенную клиентскую базу. Зачастую в основе такой оценки лежат прогнозные показатели денежных потоков. Многочисленные исследования показывают, что поглощения не создают новой акционерной стоимости – скорее наоборот. По данным бизнес-школы Колумбийского университета, в период с 1979 по 1990 год доходность акционерного капитала компании в первые три года после приобретения ею другой компании в среднем падала на 16%. Чем больше сумма сделки превышала стоимость актива, тем больше убытков несли акционеры компании-покупателя.

В начале 2004 года рыночная стоимость компании Netflix, занимающейся онлайн-прокатом фильмов, оценивалась в 1,84 млрд долларов. В финансовом отчете за апрель 2003 года компания опубликовала подробные сведения о своей клиентской базе, включая показатели полной прибыли от клиентов и средней выручки на клиента. Анализ этих данных показывает, что из-за скидок и рекламных акций выручка Netflix в расчете на одного клиента снизилась. Кроме того, особенности методики оценки компанией коэффициента удержания клиентов привели к завышению этого коэффициента. Таким образом, оценочная стоимость Netflix превысила реальную приблизительно на 20%.

## Новая модель маркетинга

Традиционная модель маркетинга предполагает, что маркетинговые стратегии должны основываться на конкретных видах продукции. Это приводит к тому, что каждый менеджер отвечает за продвижение своего бренда, самостоятельно взаимодействуя с внешними агентами, а также отделами сбыта, рекламы и создания новых продуктов. Клиенту в этой схеме просто нет места. Внедрение подхода, ориентированного на потребности клиентов, требует активного участия не только менеджеров по продукции и маркетингу, но также руководства компании. В современных условиях концепция полной прибыли от клиента, учитывающая показатели удержания клиента, стоимость его привлечения и прибыльность, должна стать основным инструментом в руках маркетолога.

## Об авторах

**Сунил Гупта, Дональд Леманн** – профессора бизнес-школы Колумбийского университета. Гупта ведет семинары и дает консультации в области маркетинговых стратегий, ценообразования и управления взаимоотношениями с клиентами. Леманн известен как автор книг “Анализ в маркетинговом планировании”, “Управление продуктом” и “Мета-анализ в маркетинге”. Учредитель и редактор журнала *Marketing Letters*.

---

---