

## **ПРЯМОЙ МАРКЕТИНГ - ПРИВЛЕКАТЬ ИЛИ УДЕРЖИВАТЬ КЛИЕНТОВ?**

Э.А.Фияксель, Д.А.Фоменков

Нижегородский филиал Государственного университета - Высшей школы  
экономики

В условиях высокой конкуренции и жестких требований к оценке эффективности маркетинговых мероприятий прямой маркетинг может стать ключевым инструментом в продвижении. В статье рассматривается проблема распределения усилий на привлечение новых клиентов и удержание существующих. Проанализированы различные ситуации и подходы к определению приоритетных целей прямого маркетинга, которые призваны повысить общую эффективность данного инструмента.

Согласно исследованию на тему «Будущее прямого маркетинга», проведенному в 2005 году компанией Perpet AG, свыше половины маркетингового бюджета немецкой экономики выпадает на долю прямого маркетинга. Большинство экспертов утверждает, что прямой маркетинг сделал шаг вперед: он побуждает получателя рекламной рассылки отвечать на персональное обращение к нему, то есть вступать в диалог с продавцом. Благодаря диалогу укрепляется ориентация на конкретного клиента, становятся более прочными отношения между ним и компанией [1]. Объяснить возрастающую популярность прямого маркетинга можно несколькими причинами. Во-первых, собственники компаний становятся все более требовательными в отношении измерений результатов от затраченных средств. Менеджерам по маркетингу сложнее всего представить объективные показатели эффективности. Тем не менее, это необходимо, поскольку возросшая конкуренция заставляет руководство компаний постоянно искать максимальную отдачу от всех инвестиций. Прямой маркетинг позволяет наиболее точно отслеживать эффективность принятых решений, поскольку ориентирован на работу не с безликой массой потенциальных клиентов, а с конкретным потребителем, реакцию которого всегда можно отследить. Во-вторых, компании столкнулись с огромной информационной волной о предпочтениях, об отношениях, о поведении потребителей. Масштабные инвестиции в системы управления взаимоотношениями с клиентами и создание баз данных опережают возможности менеджеров анализировать информацию, это создает потребность в новых стратегических инструментах для принятия решений, к которым, безусловно, относится и прямой маркетинг. В-третьих, современные технологии позволяют компаниям персонализировать продукты, сервис, коммуникации и даже цены в таких масштабах, которые были просто немыслимы буквально несколько лет назад, и это создает

благоприятные условия для реализации концепции прямого маркетинга на многих рынках. Две основные задачи, которые решает прямой маркетинг – это привлечение новых клиентов и удержание существующих. При этом часто встает вопрос о том, как наиболее эффективно распределить ресурсы между этими двумя задачами. Чтобы ответить на данный вопрос необходимо, на наш взгляд, рассмотреть ряд качественных и количественных критериев.

**Привлечение новых клиентов, безусловно, является наиболее очевидной задачей прямого маркетинга.** Компания имеет две основные возможности по привлечению новых клиентов – это получение клиентов, которые только появились на рынке и ранее не являлись активными потребителями, и вторая возможность – это переманивание клиентов у конкурентов. Компания, которая не занимается привлечением новых клиентов, с течением времени будет непременно терять свою долю рынка, поскольку определенный уровень потери клиентов присутствует всегда. В зависимости от характеристик отрасли и стадии жизненного цикла продукта решение по привлечению новых клиентов может иметь большее или меньшее влияние на финансовые показатели компании. Нам удалось выделить следующие факторы, которые оказывают наибольшее влияние на важность привлечения новых клиентов для компании. Первый фактор - высокие затраты на переключение. Если возникают или могут возникнуть высокие затраты для клиента при смене поставщика (продавца), то конкуренция за новых клиентов будет носить более ожесточенный характер. Это связано с пониманием компаниями того, что они могут получить существенные выгоды от наличия высоких затрат на переключение в будущем [5]. В данном случае инициативы по привлечению новых клиентов носят приоритетный характер. Высокие затраты на переключение характерны для многих рынков, где преобладают прямые взаимоотношения между продавцом и покупателем, например, в сфере управления объектами недвижимости или на рынке телекоммуникационных услуг.

Второй фактор – это ранние стадии жизненного цикла. Существует две основные причины, по которым компания может быть заинтересована в высоком приоритете мероприятий по привлечению новых клиентов на ранних стадиях жизненного цикла. Во-первых, на ранних стадиях отдача от средств, направляемых на привлечение новых клиентов гораздо выше отдачи от инвестиций, предназначенных для удержания существующих клиентов. Во-вторых, для многих видов бизнеса принятие нового товара во многом определяется действием имитационного эффекта, поэтому скорость, с которой компания привлекает новых клиентов на ранней стадии, оказывает сильное влияние на характер процесса распространения товара в будущем.

Третий фактор характеризует ситуацию нечасто приобретаемых товаров. Для некоторых товаров цикл покупки настолько велик, а увеличение ставки удержания клиентов настолько трудновыполнимая задача, что львиная доля маркетингового бюджета направляется на привлечение клиентов, при этом не проводится разграничение на новых и существующих клиентов [2].

И последний фактор – это ситуация нового игрока на рынке. Когда компания выходит на рынок, который не демонстрирует значительного роста, она вынуждена переманивать клиентов из других компаний. В таких случаях новая компания должна очень внимательно контролировать свои затраты на привлечение клиентов и оценивать будущую вероятность удержания клиентов. Более того, компании необходимо постоянно отслеживать ответную реакцию конкурирующих компаний.

Для большинства компаний характерно большую часть бюджета прямого маркетинга направлять именно на привлечение новых клиентов. Решение о бюджете для поиска новых клиентов оказывает влияние и на краткосрочные и на долгосрочные показатели доли рынка, на реакцию конкурентов и, как следствие, на величину клиентского капитала. По этой причине установление оптимального бюджета на привлечение новых клиентов является критически важной задачей. Первый эвристический подход к определению бюджета предлагал тратить на привлечение новых клиентов до тех пор, пока затраты находятся на уровне ниже, чем ожидаемая ценность клиента для компании. Точка в которой затраты на привлечение клиента равны ценности клиента для компании называется точкой безубыточности. Находясь в этой точке, для компании не имеет значение - работать с потенциальным клиентом или нет. В своей работе Hansotia и Wang проиллюстрировали данный подход примером автоклуба, который хотел привлечь новых клиентов с помощью почтовой рассылки специального предложения потенциальным клиентам. Первым делом менеджеры компании разработали модель отклика, которая оценивала вероятность привлечения клиента через функцию индивидуальных предикторов. Предположив средний уровень ценности клиента и постоянные затраты на привлечение, они рассчитали безубыточную ставку отклика:

$$r^* = \frac{c}{CLV},$$

где

$c$  – стоимость контакта с потенциальным клиентом;

$CLV$  – ценность клиента для компании.

Согласно предложенной схеме клиенты, для которых предсказано меньшее значение вероятности привлечения, чем  $r^*$ , не будут включены в адресную рассылку. В дальнейшем авторы несколько улучшили свой подход, ослабив условие о постоянстве ценности клиента для компании.

Подход на основе точки безубыточности является приемлемым как раз для прямого маркетинга, когда компания обладает достаточным объемом информации по клиенту для того, чтобы сделать прогноз вероятности отклика с небольшой потенциальной ошибкой. Однако мы признаем, что все же часто в прямых взаимоотношениях встречаются ситуации, когда достаточной и достоверной информации нет. К примеру, ситуация, когда компания кабельного телевидения должна принять решение о первоначальной цене и объеме рекламного бюджета. В данном случае анализ на основе точки безубыточности может только показать, какой максимальный объем денежных средств менеджмент компании может потратить на привлечение клиентов без риска значительных долгосрочных убытков, но указанное значение не будет оптимальным. Для подобных ситуаций необходимо строить и максимизировать функцию прибыли, которая зависит от ставки привлечения новых клиентов и уровня средств, направляемых на поиск новых клиентов. Одной из таких моделей является модель Blattberg и Deighton, в которой первым шагом оценивается функция отклика на привлечение клиентов с помощью управленческих суждений, а вторым – максимизируется ценность клиента для компании за первый год [3]. Данный подход, однако, в некоторой степени недооценивает ценность, генерируемую привлечением новых клиентов, и как следствие, приводит к недостаточному финансированию мероприятий по поиску новых клиентов. Так же в данной модели получается, что оптимальные затраты на удержание клиентов не зависят от оптимальных затрат на привлечение новых клиентов, хотя оба параметра должны оптимизироваться одновременно. Это происходит из-за двух исходных предположений: функция отклика удержания клиентов предполагает, что все клиенты одинаковые, т.е. новый клиент сразу же ведет себя так же, как остальные существующие клиенты, и второе условие – оптимальный бюджет на удержание и привлечение всегда находится ниже бюджетных ограничений. Первое условие редко выполняется на практике, особенно когда на функции отклика привлечения новых клиентов идет приближение к точке насыщения. Около точки насыщения следует ожидать падения качества привлекаемых клиентов и, таким образом, становится сложнее и дороже удерживать таких клиентов. Второе условие варьируется от компании к компании. В любом случае высока вероятность того, что менеджер будет иметь доступный бюджет, который намного ниже оптимального. Когда бюджет ограничен и находится ниже оптимального уровня, затраты на привлечение и удержание клиентов должны определяться в зависимости от размера существующей клиентской базы и

количества потенциальных клиентов на рынке. Если у компании небольшая клиентская база по сравнению с количеством потенциальных клиентов, то маржинальная выгода от инвестирования в привлечение новых клиентов выше маржинальной выгоды от инвестиций в удержание существующих клиентов. Это особо очевидно, когда компании необходимо набрать критическую массу клиентов для покрытия своих постоянных издержек. Но в любом случае, форма кривой отклика будет оказывать наибольшее влияние на величину оптимальных инвестиций на привлечение и удержание клиентов.

Несмотря на относительную важность привлечения новых клиентов, компаниям не следует злоупотреблять возможностями прямого маркетинга и пытаться установить взаимоотношения с любыми клиентами, но только с «правильными» [8]. В прямом маркетинге гораздо проще описать «правильного» клиента, чем в ситуации традиционного маркетинга. Под «правильными» клиентами мы будем понимать клиентов, которые положительно влияют на величину клиентского капитала компании после учета затрат на привлечение. В свою очередь клиентский капитал представляет собой сумму возможных доходов, которая компания может получить от существующих и потенциальных клиентов за определенный промежуток времени. Ценность клиента для компании является хорошим предсказателем потенциального вклада клиента в рост клиентского капитала, при допущении, что непрямые эффекты находятся в линейной зависимости от величины ценности клиента. Следует признать, что иногда данное условие не выполняется. Например, Villanueva в 2006г. провела исследования Интернет-компаний, в результате которого она выявила, что клиенты, привлеченные с помощью прямого маркетинга в среднем приводят 1,77 клиентов, а клиенты, которые пришли благодаря действию сарафанного радио в среднем приводили еще 3,64 клиента [7]. Таким образом, имея в среднем одинаковые ценности клиентов для Интернет-компаний, последняя группа значительно привлекательней с точки зрения роста клиентского капитала. Несмотря на всю логичность использования вклада в рост клиентского капитала в качестве основного показателя качества клиента, следует признать, что очень часто бывает крайне сложно его оценить даже в рамках прямого маркетинга. В таких случаях возможно использование других зависимых переменных, которые имеют наибольшую корреляцию с вкладом в рост клиентского капитала.

Рассмотрим два варианта выявления наиболее привлекательных потенциальных клиентов. Первый способ – профилирование наилучших клиентов. После того как была выбрана независимая переменная, компании необходимо идентифицировать характеристики, которые потенциально могут предсказать привлекательность клиента. Используя существующую клиентскую базу, компания может сопоставить зависимую переменную (например, ценность клиента для компании) и

индивидуальные характеристики клиента. Профилирование может осуществляться либо с помощью простого ранжирования клиентов по зависимой переменной с последующим определением усредненных характеристик, либо с помощью применения более сложных статистических методов. Некоторые компании используют маркетинг баз данных для профилирования своих лучших клиентов. Например, Merrill Lynch, используя дискриминантный анализ, разработал модель, значительно улучшившую эффективность мероприятий по привлечению новых клиентов с помощью прямого маркетинга. Основной проблемой профилирования клиентов является то, что характеристики существующих клиентов зависят от предыдущей стратегии таргетирования. Поэтому если на рынке имеется профиль крайне привлекательных потенциальных клиентов, которых компания ранее никогда не привлекала, то ни одна модель не сможет его определить.

Второй вариант идентификации лучших клиентов – это оценка вероятности отклика. Сущность второго подхода заключается в исследовании небольшой группы потенциальных клиентов, по которым есть подробная информация. Для этого фиксируется реакция группы потенциальных потребителей на предложение компании и затем строится логистическая регрессия для прогнозирования реакции потребителей по имеющейся информации. Вместо логистической регрессии может так же использоваться дискриминантный анализ. В дальнейшем компании следует направлять основные усилия прямого маркетинга только на тех потенциальных клиентов, вероятность отклика у которых выше определенного значения.

Указанные выше подходы к привлечению новых клиентов должны дополнять друг друга, поскольку они направлены на разные аспекты данного процесса. Первый подход позволяет понять, какие характеристики являются хорошими предикторами самых привлекательных клиентов. Второй подход позволяет прогнозировать вероятность, с которой потенциальные клиенты согласятся работать с компанией. Таким образом, второй подход помогает компании оптимизировать затраты на усилия по налаживанию взаимоотношений с потенциальными клиентами.

**Теперь рассмотрим вторую основную задачу прямого маркетинга - удержание существующих клиентов.** Продолжительность взаимоотношений клиента с компанией очень важный фактор, имеющий высокую корреляцию с показателем ценности клиента для компании. Этим объясняется высокая заинтересованность практиков и теоретиков прямого маркетинга путями повышения продолжительности взаимоотношений. Большинство публикаций по удержанию клиентов посвящено поиску основных детерминантов продолжительных отношений и вычислению экономических последствий более высокой ставки удержания клиентов.

Причины, по которым клиент является лояльным по отношению к компании или конкретному бренду крайне сложно выявить, потому что некоторые причины не может объяснить даже непосредственно потребитель. Кроме того, часть причин удержания клиентов находится под контролем компании, а на другую часть компания никак не может повлиять. Исследования Jones и Sasser показали, что на высоко конкурентных рынках только высокая степень удовлетворенности может привести к лояльности, на рынках с невысоким уровнем конкуренции даже компании с низкой удовлетворенностью клиентов могут иметь высокий уровень удержания клиентов. Таким образом, существует множество факторов, влияющих на решение клиента продолжать взаимоотношения с компанией. Проанализировав результаты исследований по лояльности клиентов, нам удалось выделить три наиболее сильных фактора, определяющих удержание клиентов в случае прямых отношений. К этим факторам относятся затраты на переключение, уровень удовлетворенности и предположения клиентов о будущих возможностях и угрозах.

Klemperer выделил три разновидности затрат на переключение: транзакционные затраты, затраты на обучение и контрактные затраты или искусственные [4]. Одна из наиболее популярных стратегий, которую используют компании для искусственного создания затрат на переключение – это внедрение различных систем поощрения. Существуют и другие методы построения затрат на переключение (например, несовместимость программных продуктов), но основным фундаментальным вопросом остается вопрос о том, помогают ли затраты на переключение увеличивать прибыль компании в долгосрочной перспективе. Затраты на переключение влияют на вероятность удержания клиентов и на уровень конкуренции на рынке. Если клиент имеет затраты на переключение  $q$  и покупает товар у компании  $A$ , то если товары являются гомогенными, компании  $B$  необходимо предложить цену  $P_b < P_a - q$  для того, чтобы стимул на переключение был достаточным. Таким образом, Klemberg предположил, что затраты на переключение делают спрос неэластичным и уменьшают конкуренцию между компаниями. Однако как мы уже указывали ранее, признание факта существования затрат на переключение компаниями может привести к ожесточенной конкуренции на первоначальных этапах жизненного цикла. Это может оказать негативное влияние в долгосрочной перспективе. Более того, часто в контрактных взаимоотношениях клиент ведет себя с учетом стратегической перспективы, а это означает, что он осознает существование затрат на переключение, поэтому может потребовать уменьшения цены для начала взаимоотношений. Это в свою очередь может привести еще к большей ценовой конкуренции на первых этапах жизненного цикла. Таким образом, нельзя однозначно утверждать о положительной или отрицательной взаимосвязи между существованием

затрат на переключение и долгосрочной прибылью компании, особенно когда конкурирующая компания внедряет дорогостоящую систему поощрения и клиент при этом ведет себя стратегически обдуманно. Поэтому увеличение ставки удержания клиентов через создание затрат на переключение может происходить в ущерб долгосрочной прибыльности компании из-за дороговизны системы. Уровень удовлетворенности и представления клиента о будущих возможностях и угрозах так же влияют на ставку удержания клиентов.

Практики и теоретики по управлению взаимоотношениями с клиентами утверждают, что существуют несколько значительных выгод для компании, связанных с долгосрочными клиентами. Проанализировав исследования по управлению взаимоотношениями с клиентами, мы сформулировали следующие основные утверждения:

1. Дешевле удерживать существующих клиентов, чем привлекать новых.
2. Затраты на обслуживание долгосрочных клиентов меньше затрат на обслуживание новых клиентов.
3. Долгосрочные клиенты улучшают репутацию компании и привлекают новых клиентов через вирусный маркетинг.
4. Долгосрочные клиенты менее чувствительны к цене, чем новые клиенты, поэтому они готовы платить более высокую цену.
5. Долгосрочные клиенты постоянно увеличивают долю покупаемых товаров у компании через кросс-продажи и дополнительные продажи.

Таким образом, из вышеуказанных утверждений можно констатировать, что продолжительность взаимоотношений положительно влияет на прибыльность, и прибыль, получаемая от удерживаемых клиентов только возрастает с течением времени. Несмотря на интуитивную правильность всех утверждений, существует очень мало эмпирических подтверждений. Более того Reinartz проведя в 2003 году всестороннее исследование ряда компаний пришли к следующим заключениям [6]:

- некоторые долгосрочные клиенты гораздо менее прибыльны, чем транзакционные клиенты;
- ни в одной из исследованных компаний долгосрочные клиенты не были дешевле в обслуживании;
- в одной компании долгосрочные клиенты платили меньшую цену, в остальных компаниях не было обнаружено статистически значимой разницы.

Мы считаем, что нарушение указанных утверждений более характерно для не прямых взаимоотношений, где требуются большие затраты на то, чтобы потребитель совершал повторные покупки.

В таблице 1, мы приводим аргументы за и против указанных утверждений. Мы считаем, что первое утверждение слишком сильное и



верно только в определенных ситуациях. Второе и пятое утверждения очень сильно зависят от контекста. Kumar с помощью формального тестирования показал, что второе и четвертое утверждения могут не выполняться для ряда фирм [6]. В любом случае, мы считаем, что следует ожидать гетерогенное поведение всех клиентов, и не все указанные эффекты будут наблюдаться на самом деле. Предположение, что все утверждения касательно долгосрочных клиентов верны может привести к неоптимальным затратам на удержание клиентов. Напротив, постоянное измерение и управление гетерогенной клиентской базой приводит к лучшим долгосрочным финансовым показателям.

Таблица 1

Анализ утверждений о лояльных клиентах

| Утверждение   | Аргументы «ЗА»  | Аргументы «ПРОТИВ»   |
|---|---|--|
| 1. Дешевле удерживать существующих клиентов, чем привлекать новых.  | В случае, когда существуют затраты на переключение и компания установила взаимоотношения с клиентом, она имеет преимущество над конкурентами. Понимание стоимости жизненного цикла клиента может стимулировать компанию снижать цену для привлечения новых клиентов. В этом случае удерживать клиентов дешевле, чем привлекать новых. | Существует интервал, на котором привлечение новых клиентов дает БОЛЬШОЙ рост клиентского капитала, чем удержание существующих, т.е. отдача от привлечения клиентов выше. Например, когда компания находится на ранних этапах жизненного цикла, и ей необходимо расти, для того чтобы набрать критическую массу клиентов. |
| 2. Затраты на обслуживание долгосрочных клиентов меньше затрат на обслуживание новых клиентов.            | По мере развития взаимоотношений клиенты учатся, и у них возникает меньше вопросов и проблем. Операционная эффективность маркетинга увеличивается.  | Программы поощрения могут быть очень дорогостоящими, увеличивая тем самым затраты на обслуживание долгосрочных клиентов. Так же долгосрочные клиенты могут требовать более высокого сервиса в знак благодарности за их лояльность.   |
| 3. Долгосрочные клиенты улучшают репутацию компании и привлекают новых клиентов через вирусный маркетинг. | Долгосрочные клиенты, как правило, более удовлетворены компанией и распространяют эту информацию среди своего окружения. Чем более длительны отношения, тем выше вероятность распространения благоприятной информации о компании.   | Долгосрочные клиенты могут закупать товар сразу у нескольких компаний, поэтому их рекомендации распределяются между несколькими продавцами. Даже клиент с низким уровнем удовлетворенности может продемонстрировать лояльность по причине существования затрат на переключение.  |
| 4. Долгосрочные   | Поскольку долгосрочные  | Долгосрочные клиенты могут   |

| Утверждение  | Аргументы «ЗА»  | Аргументы «ПРОТИВ»   |
|--|---|--|
| клиенты менее чувствительны к цене, чем новые клиенты, поэтому они готовы платить более высокую цену.                          | клиенты ценят товар компании выше, чем товары конкурентов, они готовы платить премиальную цену.<br>Долгосрочные клиенты с большей вероятностью обладают затратами на переключение. С течением времени затраты на переключение могут увеличиваться, тем самым заставляя клиентов платить премиальную цену. | закупать товар в больших количествах, что заставляет их быть более осведомленными о ценах конкурентов.<br>В контрактных взаимоотношениях клиенты в большей степени осведомлены о ценах на рынке. |
| 5. Долгосрочные клиенты постоянно увеличивают долю покупаемых товаров у компании через кросс-продажи и дополнительные продажи. | Долгосрочные клиенты более осведомлены о товарах компании, и, если удовлетворены определенной группой товаров, в случае необходимости начинают покупать другие.   | По мере накопления опыта клиент становится более осведомленным о рыночной ситуации с целью оптимизации затрат может закупать товары у нескольких производителей.                                 |

Как видно из таблицы 1, компания может столкнуться с серьезными противоречиями в решении вопроса об удержании существующих клиентов. Разрешить данные противоречия можно с помощью кривой отклика на удержание клиентов, которая показывает взаимозависимость между затратами на удержание клиентов и величиной клиентского капитала.

Взаимозависимость между затратами на удержание и ставкой удержания клиентов может принимать форму вогнутой кривой или S-образную форму. Зависимость между затратами на удержание и ставкой удержания не может быть линейной, как не может она быть и выпуклой, поскольку функция ограничена единицей. Самая простейшая форма – это вогнутая кривая, берущая начало в нуле [3]. Но такой подход слишком упрощен, поскольку даже при нулевых затратах на удержание клиентов в реальности ожидается получение положительного результата, но никак не нулевого. Более сложная форма – это S-образная форма кривой. Кривая может принимать такую форму в случаях, когда вероятность, того что клиент решит продолжить взаимоотношения значительно увеличивается только после определенного порогового значения затрат на удержание. Либо такая форма может наблюдаться, когда затраты на переключение распределены неравномерно, а более плотно сосредоточены на определенном интервале. В этом случае небольшое увеличение затрат на

удержание в этом интервале приносит значительный прирост средней ставки удержания.

Необходимо также отметить, что на вышеуказанной кривой существует точка, после которой увеличение затрат на удержание клиентов будет уменьшать клиентский капитал. Это означает, что когда ставка удержания клиентов становится достаточно высокой дальнейшие попытки ее увеличить будут настолько дорогостоящими, что маржинальные затраты на увеличение удержания клиентов будут выше маржинальной выгоды. Это можно отследить по модели Blattberg и Deighton, которая находит точное значение затрат на удержание, максимизирующее ценность клиента для компании [2].

Для целей определения уровня затрат на удержание и привлечения клиентов важно понимать, что существует, по крайней мере, один интервал в котором отдача от средств, вложенных в удержание клиентов ниже отдачи от средств, направленных на привлечение новых клиентов. Интуитивно понятно, что когда компания начинает бизнес в первую очередь ей необходимо привлечь достаточное количество клиентов, чтобы покрыть свои постоянные затраты и начать зарабатывать прибыль. Если клиентская база по-прежнему остается недостаточной, то дальнейшие инвестиции в удержание клиентов будут приносить меньший вклад в рост клиентского капитала, чем инвестиции в привлечение новых клиентов. Подобное происходит и тогда, когда ставка удержания клиентов находится на высоком уровне и становится более выгодным привлечь новых клиентов с высоким вкладом в рост клиентского капитала, чем удерживать клиентов, не демонстрирующих серьезный интерес к компании. Такая ситуация может наступать и до достижения точки падения отдачи от затрат на удержание клиентов.

Еще одним важным вопросом в прямом маркетинге является вопрос о том, какого клиента считать удержанным, а какого потерянным. Существуют несколько методик, которые можно использовать для решения этого вопроса. Одна из широко используемых моделей для анализа существующей клиентской базы – RFM модель. Эта модель использует информацию о прошлом поведении клиента и на основе трех параметров - время, прошедшее с момента совершения последней покупки, частота покупок и общая стоимость сделанных покупок, оценивает существующего клиента с точки зрения вероятности его удержания. Существует несколько разновидностей данной модели, например, RS. Модель RS оценивает вероятность ухода клиента на основе соотношения периода времени, прошедшего с момента последней покупки, и среднего периода времени между осуществлением покупок. Чем выше указанное соотношение, тем выше вероятность потери клиента.

На наш взгляд для прямых взаимоотношений наиболее подходящим методом определения количества удержанных клиентов является подход

на основе дерева решений. Для классификации клиентов в подходе дерева решений используется набор правил или вопросов, ответы на которые позволяют отнести клиента либо в категорию удержанных, либо в категорию потерянных. Например, вопросы могут носить следующий характер: Совершал ли клиент покупку в течение последних двух месяцев? Преувеличивает ли соотношение периода с момента последней покупки к среднему периоду между покупками значение  $X$ ? и т.д. В прямых отношениях компания имеет возможность собирать обширную информацию о своих клиентах, поэтому дерево решений может стать достаточно точным методом классификации клиентов. Для разработки вопросов можно привлечь экспертов в рассматриваемой отрасли. В дереве решений в первую очередь должны идти вопросы с самой большой дискриминирующей силой между классами.

Разработка и внедрение методики оптимального распределения затрат между привлечением новых клиентов и удержанием существующих способно значительно повысить эффективность прямого маркетинга в компании. В заключении следует сказать, что, безусловно, данный вопрос не может рассматриваться изолированно, поскольку грамотное распределение ресурсов способно принести наибольшую выгоду при условии, что все остальные компоненты прямого маркетинга выполнены на высоком уровне, т.е. тщательно подобрана база клиентов, профессионально составлено предложение, обеспечена хорошая техническая реализация мероприятия и т.д. В статье мы рассмотрели количественные и качественные критерии, которые могут быть использованы в процессе принятия решения о распределении бюджета прямого маркетинга. Дальнейшая операционализация предложенных критериев осуществляется с учетом специфики рассматриваемой компании и рынка.

## Литература

1. Годин, С. Доверительный маркетинг. Как из незнакомца сделать друга и превратить его в покупателя / Сет Годин; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 246 с.
2. Blattberg, R. C., G. Getz, and J. S. Thomas (2001), Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valued Assets. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
3. Blattberg, R. C., & Deighton, J. (1996), Manage marketing by the customer equity test, Harvard Business Review, 74(4), p.136–144.
4. Farrell, Klemperer (2006) Co-ordination and Lock-in: Competition with Switching Costs and Network Effects, Economics Papers 2006-W07, Economics Group, Nuffield College, University of Oxford

5. McGahan, Ghemawat (1994), Competition to Retain Customers, *Marketing Science*, Vol. 13, No. 2, p.165-176.
6. Kumar, V., N. K. Leman, and A. Parasuraman (2006), Managing customers for value: An overview and research agenda, *Journal of Service Research*, Vol.9, No.2, p.87-94.
7. Villanueva, Yoo, Hanssens (2006) The Impact of Marketing-induced versus Word-of-Mouth Customer Acquisition on Customer Equity, *Marketing Science Institute Report No. 06-119*.
8. Wang P., Splegel T. (1994), Database Marketing and Its Measurements of Success, *Journal of Direct Marketing*, Vol. 8, No. 2, p.73-84.