

Интернет-журнал «Наукоедение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 8, №4 (2016) <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol8-4>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/80EVN416.pdf>

Статья опубликована 17.08.2016.

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Макарова Я.В. Формирование клиентского капитала организации: теоретические основания и модельный инструментарий оценки // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №4 (2016) <http://naukovedenie.ru/PDF/80EVN416.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

**УДК 33**

**Макарова Яна Викторовна**

Национальный исследовательский университет «Высшая Школа Экономики», Москва, Россия<sup>1</sup>

Аспирантская школа по менеджменту

Аспирант кафедры «Маркетинга фирмы»

E-mail: [yavmakarova@gmail.com](mailto:yavmakarova@gmail.com), [yavmakarova@hse.ru](mailto:yavmakarova@hse.ru)

## **Формирование клиентского капитала организации: теоретические основания и модельный инструментарий оценки**

**Аннотация.** В условиях кризиса, когда организация продаж становится все более сложным делом, для компаний неизбежно растет значение задач измерения результативности и эффективности маркетинговых мероприятий как основы рационализации структуры маркетинговых программ. Особую значимость в этой связи приобретает концепция пожизненной ценности клиента (customer lifetime value), так как она напрямую связывает маркетинговую деятельность с финансовыми показателями деятельности компании. Важность концепции пожизненной ценности клиента заключается в том, что этот инструмент служит основой принятия тех решений в текущем периоде, которые позволяют увеличить прибыль и в будущем. Данная концепция является особенно полезной методикой для прогнозирования будущей деятельности компании и рассмотрения перспектив максимизации прибыльности компании. В статье рассматриваются основные ранее предложенные подходы к интерпретации понятия «клиентский капитал», а также проводится сравнительный анализ различных методов оценки пожизненной ценности клиента, позволяющих оценить финансовые различия между клиентами и выделить на этой основе группу клиентов, потенциально наиболее прибыльных для компании.

**Ключевые слова:** пожизненная ценность клиента; клиентский капитал; привлечение и удержание клиентов; маркетинг; ценностный капитал; капитал бренда; капитал взаимоотношений

### **Теория «клиентского капитала» и ее развитие в современном маркетинге**

Понятие «клиентского капитала» как одной из разновидности маркетинговых активов было впервые введено Блаттбергом и Дейтоном в 1996 г., которые полагали возможным таким образом подойти к определению оптимального (предельного) маркетингового бюджета,

---

<sup>1</sup> 105187, г. Москва, ул. Кирпичная, 33

который может быть выделен на приобретение и удержание клиентов [Blattberg, Deighton, 1996]. Соответственно, в указанной работе была предложена и первая методика оценки и учета клиентского капитала. Данная идея вызвала интерес, который не угасает уже 20 лет и который породил большое количество исследований и публикаций по этой теме.

Как отмечают Блаттберг и Дейтон, для того чтобы измерить уровень клиентского капитала, необходимо определить насколько предполагаемая прибыль от продаж потребителю покрывает затраты компании на его привлечение и удержание в течение всего жизненного цикла этого клиента. Таким образом, под термином «клиентский капитал» подразумевается сумма дисконтированных величин прибыли, полученной на протяжении жизненных циклов индивидуальных клиентов или отдельных сегментов таких клиентов [Makarova, 2016].

Значительный вклад в развитие теории клиентского капитала внесли также Раст, Лемон и Цайтамл [Rust, Zeithaml, Lemon, 2000], которые впервые предложили определение его структуры и ключевых составляющих. По их мнению, накопленный компанией клиентский капитал является одним из источников конкурентного преимущества компании, так как способствует ее успешному долгосрочному функционированию. В отличие от Блаттберга и Дейтона, Раст, Лемон и Цайтамл под клиентским капиталом понимают дисконтированную пожизненную выручку, которую могут принести фирме все лояльные покупатели ее бренда.

Соответственно, указанные авторы выделили три составляющие клиентского капитала: ценностный капитал (value equity), капитал бренда (brand equity) и капитал взаимоотношений (relationship equity) [Lemon, Rust, Zeithaml, 2001]. И это делает необходимым углубить наше рассмотрение, изучив особо все эти три компонента.

Начнем с анализа концепции ценностного капитала, как, вероятно, базового элемента клиентского капитала. Если исключить из поля зрения те блага, которые потребитель приобретает практически исключительно ради чувства сопричастности престижному бренду, то есть рынки товаров демонстрационного потребления, то во всех остальных случаях потребитель приобретает, прежде всего, ценности, которые товар может ему предоставить. А потому предлагаемая потребителю ценность является основой взаимодействия компании и клиента. Если ценность продукта или услуги не оправдывает ожидания и желания потребителей, даже самая лучшая маркетинговая стратегия компании будет неэффективной. Таким образом, под ценностным капиталом понимается субъективная оценка полезности бренда конкретным потребителем, то есть его персонализированное восприятие той выгоды, которую клиент получает взамен на понесенные им совокупные издержки приобретения блага с данным брендом.

Отметим, что, как правило, выделяют три основных фактора, влияющих на ценностный капитал – это качество, цена и удобство (рис. 1). Под качеством понимают физические и нефизические аспекты товара или услуг, контролируемые фирмой, в то время как цена отражает затраты потребителя, на которые компания может влиять [Lemon, Rust, Zeithaml, 2001]. Понятие «удобство» включает в себя такие характеристики процесса приобретения блага как сокращение необходимых для этого временных издержек, равно как издержек поиска и усилий потребителя, которых ему стоит взаимодействие с компанией-продавцом.



**Рисунок 1.** Факторы, влияющие на ценностный капитал [Lemon, Rust, Zeithaml, 2001]

Следующей составляющей клиентского капитала является капитал бренда (brand equity). Капитал бренда в отличие от ценностного является более субъективным и эмоциональным понятием, который основывается на имидже и мнении клиента о бренде. Раст, Лемон и Цайтамл определяют понятие «капитал бренда», как данную клиентом – субъективную и не поддающуюся объяснению – оценку торговой марки, которая не зависит от ее объективно воспринимаемой ценности [Rust, Zeithaml, Lemon, 2000]. Это вполне соответствует устоявшимся в маркетинге представлениям о том, что бренд выполняет три основные роли. Во-первых, он служит средством привлечения новых покупателей. Во-вторых, бренд может напоминать клиентам о продуктах и услугах компании. И последнее, бренд включает в себя эмоциональную составляющую, которая связывает клиента и компанию. Соответственно, факторами формирования капитала бренда (марочного капитала) являются осведомленность потребителей о бренде, их отношение к бренду и восприятие клиентами относительной позиции бренда. Следует отметить, что капитал бренда становится наиболее весомой из всех составляющих клиентского капитала на тех рынках, где товары дифференцированы в незначительной степени и где именно репутация бренда оказывает значительное эмоциональное воздействие на покупателя.

Наконец, третьей составляющей клиентского капитала является капитал взаимоотношений (капитал партнерских отношений). Этот капитал возникает в силу склонности потребителя привязываться к определенной торговой марке (экономя усилия на повторный поиск оптимального варианта покупки) и не зависит от объективных и субъективных оценок качеств преференциального бренда. Нарращение капитала взаимоотношений может осуществляться компанией с помощью создания программ лояльности, использования специальных программ приоритетного обслуживания, создания клиентских сообществ, а также реализации просветительских программ для потребителей. В некоторых ситуациях капитал отношений можно сделать особенно значимым для компании. Например, если удастся создать ситуацию, когда потребитель воспринимает выгоду от своего участия в программе лояльности как значительно большую, чем фактическая «денежная стоимость» полученных преимуществ. Тогда «воспринимаемая» ценность позволяет компании при относительно небольших затратах укреплять свои взаимоотношения с клиентами и создать для них стимулы возвращаться в компанию и приобретать товары и услуги чаще.

Интересное развитие идея клиентского капитала получила в трудах таких ученых как Д. Ханссенс, Дж. Виллануева и С. Гупта [Gupta, Lehmann, Stuart, 2004; Villanueva, Hanssens, 2007]. Эти авторы предложили понимать под «клиентским капиталом» дисконтированную сумму чистых денежных потоков (cash flow, CF), получаемых компанией от индивидуального клиента или определенного сегмента потребителей за весь их возможного период сотрудничества с компанией [Villanueva, Hanssens, 2007]. Кроме того, в вышеупомянутых работах введено разделение клиентского капитала на два вида: статический и динамический. Под «статическим клиентским капиталом» было предложено понимать совокупную сумму CF от определенного, уже завоеванного компанией сегмента потребителей, в то время как в понятие «динамического клиентского капитала» была заложена идея расчета дисконтированных сумм денежных потоков как текущих, так и возможных будущих потребителей. Как отмечает С. Гупта, данный подход к определению клиентского капитала является полезной метрикой для компании, поскольку он учитывает как текущие, так и будущие взаимоотношения клиентов и компании [Gupta, Lehmann, Stuart, 2004]. Более того, концепция «динамического клиентского капитала» заставляет компании рассматривать потребителей практически как «возобновляемый» ресурс, что помогает лучше осознать полезность стратегий, направленных на создание долгосрочных отношений с клиентами [Dr'eze, Bonfrer, 2003]. Отметим, что в дальнейшем Д. Ханссенс, Дж. Виллануева и С. Гупта продолжили исследования в логике, обоснованной Р. Блаттбергом и Дж. Дейтоном, что позволило указанным авторам предложить в дальнейшем методы оценки пожизненной стоимости клиента (customer lifetime value, CLV), более удобные для практического внедрения.

В развитие теории клиентского капитала внес свой вклад и ряд исследователей, занимавшихся проблемами управления взаимоотношения с клиентами (CRM-концепция), в частности Э. Пэйн. Он предложил определять клиентский капитал как ту добавочную ценность, которую компания получает в результате предложения клиентам выгодных условий сотрудничества и формирования на этой основе долгосрочных взаимоотношений с ними. Он утверждал, что отношения с клиентами генерируют добавочную ценность, что присуще любой форме капитала [Пэйн, 2007]. При этом Э. Пэйн, по нашему мнению, весьма разумно указал на то, что создание добавочной ценности в системе отношений между клиентом и компанией может происходить только при эффективном обмене ценностями между ними, то есть лишь в логике взаимного выигрыша («win-win») [Пэйн, 2007].

### **Основные этапы формирования клиентского капитала**

Охарактеризованные выше теоретические работы по проблеме клиентского капитала уже вышли из сферы академических дискуссий и стали основой практических решений по совершенствованию маркетинговых программ компаний. В настоящее время, более чем когда-либо в прошлом, эффективная работа с клиентской совокупностью становится важнейшим фактором успешного развития бизнеса любой компании, так как в условиях ужесточающейся конкуренции и переменной экономической конъюнктуры именно лояльные клиенты являются наиболее надежным источником как ее текущих, так и будущих потоков денежных средств, а соответственно, ее финансового состояния и динамики ее рыночной стоимости. При этом накопленный опыт реализации обсуждаемой нами концепции позволяет выделить три стадии работы с клиентами, в процессе которых компания может и должна перейти от единичных сделок к формированию устойчивых взаимовыгодных отношений с перспективными клиентами [Ойнер, 2012]:

- 1) привлечение клиентов;

- 2) удержание клиентов;
- 3) развитие отношений.

Процесс привлечения клиентов является особенно важным для компаний, которые находятся на ранних стадиях своего жизненного цикла, либо для фирм, которые конкурируют на растущих рынках, где многим потенциальным клиентам еще предстоит выбрать свой предпочтительный бренд. Для таких компаний затраты на привлечение клиентов могут и должны составлять основную долю расходов в маркетинговом бюджете, поскольку здесь основные коммерческие задачи – обеспечение устойчивого роста объема продаж, а также завоевание как можно большей доли рынка.

Развивая эту мысль далее, мы с неизбежностью приходим к выводу о том, что решения о привлечении потребителей могут иметь разное влияние на клиентский капитал компании и это, на первом уровне понимания, предопределяется спецификой индустрии, в которой действует та или иная компания, а также фазами жизненных циклов ее продуктов. При более же глубоком рассмотрении этой темы, мы можем выделить пять основных факторов, которые могут наиболее существенно влиять на формирование клиентского капитала, облегчая привлечение новых клиентов и затрудняя отток клиентов прежних:

- 1) высокие – в силу специфики рынка – издержки переключения клиента с одного производителя на другого. На таком рынке вероятность ухода клиентов к фирмам-конкурентам не велика в будущем, поэтому компании заинтересованы в привлечении покупателей, но могут уделять меньше внимания их удержанию;
- 2) низкие издержки переключения – что обычно характерно для рынков недифференцированных товаров. Когда затраты на переключение низкие и товар не дифференцирован, привлечь потребителя приобрести товар по более низкой цене достаточно несложно, но удержать его значительно сложнее [Venkatesan, Kumar, 2004]. В таких случаях компании должны активно конкурировать как за привлечение, так и за удержание клиентов;
- 3) рынок находится на ранней стадии своего жизненного цикла. Существуют две основные причины, почему фирма может быть нацелена на привлечение клиентов на ранних стадиях своего жизненного цикла. Во-первых, прибыльность средств, потраченных на привлечение клиентов, обычно выше, чем средств, направленных на удержание существующих клиентов [Villanueva, Hanssens, 2007]. Во-вторых, для некоторых видов бизнеса, степень проникновения товара на рынок зависит от имитационного эффекта. Таким образом, скорость, с которой фирма привлекает новых клиентов на ранних стадиях жизненного цикла, будет влиять на будущий процесс распространения новой продукции;
- 4) низкая частота приобретения продукта. Длинный цикл покупки-владения товаром и низкий коэффициент удержания потребителей, особенно если его сложно увеличить, вынуждают компании не делать различий между новыми и существующими клиентами и тратить большую часть маркетингового бюджета на привлечение клиентов взамен надолго покинувших рынок;
- 5) активный вход в рынок новых игроков. Новые участники рынка способны «переманить» клиентов у компаний, вошедших в рынок ранее. Поэтому компании-«старожилы» должны грамотно управлять затратами на привлечение новых клиентов, равно как и вкладывать средства в мероприятия, направленные на повышение вероятности их удержания в будущем, учитывая при этом возможные действия со стороны конкурентов на рынке.

Таким образом, главными индикаторами результативности маркетинговых процессов на стадии формирования рынка являются количество привлеченных клиентов и занимаемая доля рынка [Ойнер, 2012]. Следует отметить, что компаниям необходимо стремиться привлекать наиболее «правильных» клиентов, то есть тех из них, чей вклад в клиентский капитал будет превышать затраты на их привлечение.

По мере того, как рынок становится все более зрелым (а спрос насыщается) успешные компании достигают самокупаемости и начинают генерировать прибыль. И в этой фазе жизненного цикла рынка фокус внимания компании в сфере маркетинга должен измениться. Теперь компания должна стать все более интересоваться не только привлечением новых клиентов, но и удержанием существующих. Логично поэтому, что на данном этапе развития рынка главным индикатором результативности становится уровень удержания клиентов (retention rate). Уровень удержания клиентов определяется процентным отношением числа покупателей, совершивших покупки в течение прошлого периода, к числу тех, кто приобретает товары в текущем периоде [Klemperer, 1987]. Как правило, высокий уровень удержания свидетельствует о том, что клиенты лояльны к компании и предпочитают оставаться с компанией в будущем. Естественен в этой связи вопрос о том, какие именно факторы влияют на такой выбор и соответственно – коэффициент удержания клиентов.

Так, Дж. Виллануева и Д. Ханссенс выделяют три детерминанты коэффициента удержания клиентов: издержки переключения, удовлетворенность клиента и будущее сотрудничество клиента с компанией. При этом, П. Клемперер отмечает три типа издержек переключения: транзакционные затраты, издержки на обучение и расходы по контрактам [Klemperer, 1987]. Одной из наиболее популярных стратегий искусственного создания (увеличения) издержек переключения можно полагать запуск бонусных программ с эффектом накопления «заслуг», дающих право на получение бонусов. Некоторые ученые, правда, считают, что такие программы являются слишком затратными для компании и окупаются только в случае существенного изменения поведения потребителей: когда они реально становятся лояльными именно в результате внедрения бонусных программ [O'Brien, Jones, 1995]. Что не подвергается сомнению никем из авторов это то, что издержки переключения влияют на вероятность удержания клиентов и на уровень конкуренции на рынке.

Предположим, например, что потребитель приобретает товары у компании А, данные товары являются гомогенными (стандартизованными) и его издержки на переключение составляют  $N$ . Тогда компания В должна предложить цену  $P_B < P_A - N$ , для того чтобы побудить потребителя приобрести у него товар или услугу [Villanueva, Hanssens, 2007]. При этом, мы еще не включили в рассмотрение фактор риска перехода к новому бренду. А он существует, причем даже на рынках совершенно стандартных товаров (коммодитиз), например, в силу логистических факторов. Таким образом, издержки переключения делают спрос на товар менее эластичным и снижают конкуренцию на рынке.

Следующей детерминантой коэффициента удержания клиентов является удовлетворенность клиента. Многие исследователи отмечают положительную и значимую корреляции между удовлетворенностью клиента и прибыльностью компании, а также между прибыльностью и длительностью сотрудничества клиента с компанией. Например, Болтон и Лемон использовали динамическую модель для выявления причинных взаимосвязей между текущим уровнем потребления клиента, его уровнем удовлетворенности и последующим уровнем потребления [Bolton, Lemon, 1999]. В результате им удалось показать, что текущая активность потребления клиента влияет на общий уровень удовлетворенности и на будущее сотрудничество клиента с компанией. Однако, затем Сайдерс, Восс, Груал и Годфри выявили, что уровень удовлетворенности оказывает прямое влияние на желание или намерение совершить повторную покупку, но не на сам факт ее совершения в будущем.

Закономерно при этом, что значительное количество исследований было проведено с целью выявления зависимости между уровнем удовлетворенности и прибыльностью компании. Так, в работе Болтон и Лемон было показано, что удовлетворенность клиента может иметь существенное влияние на стоимость фирмы, измеренную через величину ее дисконтированных будущих чистых денежных потоков [Bolton, Lemon, 1999]. Отсюда делается вывод о том, что уровень удовлетворенности положительно влияет на пожизненную ценность клиентов, а также длительность их сотрудничества с фирмой и объемы покупок. Сходным образом, Андерсон, Форнел и Мачварил также смогли выявить положительную связь между удовлетворенностью клиента и акционерной стоимостью компании [Anderson, Fornell, Mazvacheryl, 2004]. В целом, обобщая результаты ранее проведенных исследований, можно констатировать, что получены достаточные доказательства того, что уровень удовлетворенности клиентов положительно влияет на длительность их сотрудничества с компанией и что особенно значимо – на прибыльность компании.

Последней детерминантой коэффициента удержания клиентов, которую нам необходимо рассмотреть, является склонность клиента к будущему сотрудничеству с компанией. Общепринятая точка зрения состоит в том, что, когда потребители принимают решение о дальнейшем сотрудничестве с компанией, то они принимают во внимание такие факторы как ожидаемые будущие выгоды от продолжения такого сотрудничества и ожидаемые будущие потери в случае его прекращения [Lemon, White, Winer, 2002]. Соответственно, для того чтобы максимизировать коэффициент удержания выгодных клиентов, компаниям необходимо принимать во внимание то, как клиенты оценивают важность ожидаемых для себя будущих выгод или потерь и управлять этими восприятиями при коммуникациях с потребителями.

Таким образом, понимание ключевых факторов, влияющих на коэффициент удержания клиентов, дает компаниям важные ориентиры в работе по сокращению оттока клиентов. Компании следует обращать внимание на удержание клиентов постольку, поскольку в результате повышения доли удержанных выгодных клиентов происходит рост клиентской базы, генерирующей прибыль [Ойнер, 2012]. Очевидно, например, что если темпы привлечения остаются постоянными, а уровень оттока клиентов сокращается, в результате происходит абсолютный рост клиентской базы. Глядя на эти процессы с точки зрения максимизации прибыли, компании также должны учитывать, что затраты на удержание клиентуры обычно значительно ниже, чем затраты на ее первичное привлечение [Ойнер, 2012].

Переходя к обсуждению методов удержания клиентов, мы должны выделить две их группы: методы реактивные и проактивные. К реактивным методам относится набор корректирующих действий, которые направлены на устранение жалоб, рекламаций из-за проблем с продуктом или услугой, которые предъявляют клиенты вскоре после покупки или в процессе дальнейшего потребления. Например, для того чтобы повысить эффективность такой работы, компания может сократить время рассмотрения претензий или расширить набор способов коммуникации с клиентами. Проактивные методы, напротив, представляют собой набор действий опережающих, то есть направленных на заблаговременное воздействие на клиентов, склонных к оттоку и выявляемых по таким их признакам, как снижение объемов потребления, нарушение сроков платежей и так далее. В качестве примера проактивных методов работы с клиентурой можно привести разработки методик диагностики причин оттока клиентов или реализацию программы «тайный покупатель» для выявления качества обслуживания клиентов сотрудниками компании [Ойнер, 2012]. Несмотря на то, что проактивные методы считаются более эффективными с экономической и психологической точек зрения, компаниям целесообразно использовать обе группы методов для улучшения

своего имиджа в сознании клиентов, повышения их удовлетворенности и увеличения длительности их сотрудничества с компанией.

Но удержание клиента не есть финальное достижение в маркетинге. Далее необходимо развитие взаимоотношений с закрепленными клиентами. Дело ведь не в самой по себе максимизации периода сотрудничества с клиентами, а в максимизации дохода, который от этого может быть получен. Создание устойчивых партнерских отношений с лояльными и прибыльными клиентами приносит больший финансовый результат, чем единичные транзакции со стохастически появляющимися клиентами и попытки максимизации прибыли по каждому такому отдельному контракту [Ойнер, 2012]. В результате главным сводным индикатором результативности работы с клиентом следует считать все же достижение максимально возможного уровня его пожизненной ценности для компании.

### Основные методы оценки пожизненной ценности клиента

В настоящее время в научной литературе и практике известны различные методы оценки и соответственно максимизации пожизненной ценности клиента. Рассмотрим две наиболее четкие, по нашему мнению, классификации таких методов, которые предлагают В. Кумар, Г. Моррис, с одной стороны, и А. Хицироглу, С. Сенгул, с другой.

В. Кумар и Г. Моррис выделяют агрегированный и несистемный подходы к оценке CLV. Для того чтобы понять различия данных методов, вначале рассмотрим четыре включаемые в эту систематизацию агрегированных подходы к расчету CLV, которые были предложены Блаттбергом, Гетцом и Томасом (далее – BGT-подход), Бергером и Насром (далее – BN-подход), Гуптой и Лемоном (далее – GL-подход) и Растом, Лемоном и Цайтамлом (далее – RLZ-подход).

Так, BN-подход предполагает базовую модель оценки пожизненной ценности клиента, которая строится на трех предположениях: 1) продажи товаров и услуг осуществляются раз в год, 2) затраты на удержание клиентов являются ежегодными, и коэффициент удержания клиентов с течением времени не меняется и 3) прибыль, получаемая от покупателя, остается неизменной в течение всего периода сотрудничества с компанией [Berger, Nasr, 1998]. На основе данных предположений указанными авторами была разработана следующая формула расчета CLV:

$$CLV = \left\{ GC \times \sum_{i=0}^n [r^i / (1 + d)^i] \right\} - \left\{ M \times \sum_{i=1}^n \left[ \frac{r^{i-1}}{(1+d)^{i-0.5}} \right] \right\},$$

где:  $n$  – количество лет;

$d$  – годовая ставка дисконтирования;

$GC$  – ежегодная прибыль, получаемая от покупателя;

$M$  – ежегодные затраты на удержание клиентов;

$r$  – коэффициент удержания клиентов.

В дальнейшем авторы данного подхода решили развить вышеперечисленные предположения, и допустили, что цикл покупки товаров может быть как больше, так и меньше одного года. Тогда формула CLV модифицировалась следующим образом:

$$CLV = \sum_{t=0}^n \pi(t) * \left[ \frac{r^t}{(1+d)^t} \right],$$

где  $\pi(t)$  – прибыль на одного клиента в год  $t$ , которая может быть оценена отдельно с использованием соответствующего уравнения для кривой прибыли.



Второй подход к расчету CLV, предложенный Гуптой и Леманном (GL) [Gupta, Lehmann, 2003], упрощает формулу CLV, предполагая, что маржа (p-c), равная разнице между ценой реализации (p) и прямыми затратами на удовлетворение нужд клиента (c), и коэффициент удержания клиентов (r) постоянны в течение долгого времени, а для расчетов используется бесконечный период времени. Тогда показатель CLV упрощается до следующего выражения:

$$CLV = \sum_{t=0}^{\infty} \frac{(p-c) \times r^t}{(1+i)^t} = m \times \frac{r}{(1+i-r)}$$

Другими словами, оценка CLV определяется маржой (m), умноженной на мультипликатор маржи ( $r/[1+i-r]$ ). Если, например, коэффициент удержания клиентов – 90%, а ставка дисконтирования – 12%, то мультипликатор маржи приблизительно равен 4 [Гупта, Леманн, 2007]. Также авторы отмечают, что когда маржа растет с постоянной скоростью g, мультипликатор маржи составляет ( $r/[1+i-r(1+g)]$ ) [Gupta, Zeithaml, 2006].

В BGT-подходе клиентский капитал (customer equity, CE) рассчитывается как сумма доходов от вновь привлеченных и удержанных клиентов, а также от дополняющих продаж всем клиентам компании [Blattberg, Getz, Thomas, 2001]. Одним из компонентов формулы CE является доход от вновь привлеченных клиентов, который вычисляется как разница между маржой (p-c) по вновь приобретенным клиентам и затратами на их привлечение. Другим компонентом формулы является расчет ожидаемой прибыли от будущих продаж вновь приобретенным клиентам с учетом коэффициента их удержания и дисконтирования. Данная формула может быть представлена следующим образом:

$$CE(t) = \sum_{i=0}^I \left[ N_{i,t} \alpha_{i,t} (S_{i,t} - c_{i,t}) - N_{i,t} B_{i,a,t} + \sum_{k=1}^{\infty} N_{i,t} \alpha_{i,t} \left( \prod_{j=1}^k \rho_{j,t+k} \right) \times (S_{i,t+k} - c_{i,t+k} - B_{i,r,t+k} - B_{i,AO,t+k}) \left( \frac{1}{1+d} \right)^k \right]$$

где:  $CE(t)$  – клиентский капитал от потребителей, которые были привлечены в момент времени t;

$N_{i,t}$  – количество потенциальных потребителей сегмента i в момент времени t;

$\alpha_{i,t}$  – вероятность привлечение потребителей сегмента i в момент времени t;

$\rho_{i,t}$  – вероятность удержания потребителей сегмента i в момент времени t;

$B_{i,a,t}$  – маркетинговые затраты на привлечение потребителей сегмента i в момент времени t;

$B_{i,r,t}$  – маркетинговые затраты на удержание потребителей сегмента i в момент времени t;

$B_{i,AO,t}$  – маркетинговые затраты на стимулирование дополняющих продаж потребителей сегмента i в момент времени t;

d – ставка дисконтирования;

$S_{i,t}$  – уровень продаж товаров и услуг сегмента i в момент времени t;

$c_{i,t}$  – стоимость товаров для сегмента i в момент времени t;

I – количество сегментов;

i – обозначение сегмента;

$t_0$  – первоначальный период времени.

В данной модели величина клиентского капитала рассчитывается для сегмента потребителей в целом, а не индивидуально для каждого клиента. Так как в модели используются усредненные значения вероятностей привлечения и удержания клиентов, мы в итоге получаем агрегированное значение клиентского капитала.

Последний из вышеупомянутых агрегированных подходов к оценке CLV - RLZ-подход. Разработчики этой методики расчета используют модель расчета CLV, которая включает в себя матрицу переключения между брендами для потребителей из определенной выборки. Этот подход содержит информацию, как об основном бренде, так и о брендах-конкурентах, что позволяет смоделировать ситуацию привлечения и удержания потребителей с учетом возможности их переключения на приобретение других брендов [Rust, Zeithaml, Lemon, 2000]. При реализации этой методики респондентам в репрезентативной выборке задаются вопросы о предыдущем опыте покупок определенного бренда, вероятности приобретения различных марок и индивидуальных предпочтениях в пользу определенного бренда, влияющих на клиентский капитал этого бренда (individual-specific customer equity driver ratings). Затем, используя модель Маркова (матрицу переключений), мы получаем возможность рассчитать вероятность переключения потребителей на товар конкурента. В результате, пожизненная ценность клиента  $i$ , предпочитающего бренд  $j$ , рассчитывается следующим образом:

$$CLV_{ij} = \sum_{t=0}^{T_{ij}} \frac{1}{(1 + d_j)^{t/f_i}} V_{ijt} \times \pi_{ijt} \times B_{ijt}$$

где:  $T_{ij}$  – количество покупок, которое совершил потребитель  $i$  в течение определенного периода времени;

$d_j$  – ставка дисконтирования для фирмы  $j$ ;

$f_i$  – среднее количество покупок, которое совершает потребитель  $i$  за определенный временной интервал, например, за год;

$V_{ijt}$  – ожидаемый объем покупки бренда  $j$  потребителем  $i$  в момент времени  $t$ ;

$\pi_{ijt}$  – контрибуционная маржа единицы товара бренда  $j$ , приобретенного потребителем  $i$  в момент времени  $t$ ;

$B_{ijt}$  – вероятность приобретения товара бренда  $j$  потребителем  $i$  в момент времени  $t$ .

Тогда формула клиентского капитала фирмы  $j$  будет рассчитываться следующим образом:

$$CE_j = \text{mean}_i(CL V_{ij}) \times POP,$$

где:  $\text{mean}_i$  – средняя жизненная ценность потребителя бренда фирмы  $j$ ;

$CL V_{ij}$  – количество потребителей  $i$  в целом по выборке;

$POP$  – общее количество потребителей всех брендов в целом на рынке.

Исходя из приведенной выше формулы, очевидно, что CLV здесь рассчитывается как средняя стоимость покупок всех потребителей фирмы с брендом  $j$ . Таким образом, подход RLZ относится к агрегированному подходу, поскольку он позволяет рассчитать только среднее значение CLV, но не индивидуальные CLV каждого клиента.

Рассмотрим также несистемный подход к оценке пожизненной стоимости клиентов. В рамках данного подхода пожизненная ценность отдельного клиента рассчитывается как сумма накопленных денежных потоков клиента за все время его сотрудничества с компанией, дисконтированных с помощью показателя WACC (weighted average cost of capital, средневзвешенная стоимость капитала фирмы). Для того чтобы рассчитать клиентский капитал фирмы, суммируются полученные индивидуальные значения CLV всех потребителей. Таким образом, будущий вклад и уровень CLV зависит от будущей активности конкретных клиентов. Этот подход, предложенный Венкатесаном и Кумаром (далее – VK-подход), использует для прогнозирования будущей активности клиента так называемый метод «всегда получающих долю» (always-a-share) [Venkatesan, Kumar, 2004]. В этой модели предсказание частоты покупок потребителя осуществляется на основе его/ее прошлого опыта покупок, а затем полученные таким образом прогнозируемые значения покупок применяются для расчета CLV. Тогда формула CLV будет иметь следующий вид:

$$CLV_i = \sum_{y=1}^{T_i} \frac{CM_{i,y}}{(1+r)^{y/frequency_i}} - \sum_{l=1}^n \frac{\sum_m C_{i,m,l} \times X_{i,m,l}}{(1+r)^{l-1}}$$

где:  $CLV_i$  – пожизненная ценность клиента  $i$ ;

$CM_{i,y}$  – прогнозируемая контрибуционная маржа (p-c) потребителя  $i$  в момент времени  $y$ ;

$r$  – ставка дисконтирования;

$C_{i,m,l}$  – маркетинговые затраты на канал коммуникации  $m$  для потребителя  $i$  в год  $l$ ;

$X_{i,m,l}$  – число контактов с потребителем  $i$  через канал коммуникации  $m$  в год  $l$ ;

$frequency_i$  – прогнозируемая частота покупок потребителя  $i$ ;

$n$  – горизонт планирования (количество лет);

$T_i$  – прогнозируемое количество покупок потребителя  $i$  до конца прогнозного периода.

Проанализировав основные подходы к оценке CLV, рассмотрим их различия и сходства (таблица 1) [Kumar, Morris, 2007].

**Таблица 1**

**Сравнение агрегированного и несистемного подходов к оценке CLV**

Критерий	VK подход	BGT подход	RLZ подход	BN подход	GL подход
Уровень CLV	Расчет индивидуального CLV	Расчет CLV на уровне сегмента	Расчет среднего значения CLV	Расчет среднего значения CLV	Расчет среднего значения CLV
Ожидаемые преимущества	Измерение CLV и CE	Измерение CE	Измерение CE	Измерение CE	Измерение CE
Необходимые данные	Данные о каждом клиенте из внутреннего отчета фирмы	Данные на уровне сегмента из внутреннего отчета фирмы	Результаты опроса определенной группы клиентов	Данные из внутреннего отчета фирмы	Общедоступные данные на уровне фирм

Критерий	VK подход	BGT подход	RLZ подход	BN подход	GL подход
Данные мониторинга	Ожидаемая маржинальная прибыль	Отдача от привлечения клиентов (return on acquisition)	Вклад каждого клиента	Уровень удержания клиентов	Уровень удержания клиентов
	Ожидаемое время между покупками	Отдача от удержания клиентов (return on retention)	Вероятность совершения покупки	Вклад каждой покупки	Средний вклад
	Маркетинговые мероприятия компании (затраты)	Отдача от дополнительных продаж	Маркетинговые затраты		
	CLV каждого потребителя				

Одним из явных различий данных подходов является уровень, на котором рассчитывается ценность клиента. Это может быть индивидуальный уровень как в VK-подходе, уровень сегмента как в BGT-подходе или уровень фирмы как в RLZ, GL и BN-подходах. RLZ, GL и BN-подходы схожи в тех случаях, когда для расчета клиентского капитала фирмы, среднее значение CLV умножается на количество клиентов компании. Тем не менее, сходство данных подходов на этом заканчивается.

В силу того что каждый из подходов использует различные методы для расчета среднего значения CLV, возникают различные требования к данным. Так, GL-подход использует общедоступные данные, чтобы получить информацию о средней маржинальной прибыли и средних затратах на маркетинг. RLZ-подход использует данные из выборки, чтобы вычислить среднее значение CLV, в то время как BN-подход – опирается для расчета среднего значения CLV на данные на уровне фирмы, такие как средний коэффициент удержания клиентов и средние маркетинговые затраты. Преимущество расчета стоимости потребителя на несистемном уровне заключается в том, что мы знаем значение CLV на уровне клиента и можем рассчитать CLV на уровне фирмы. Напротив, мы не можем рассчитать индивидуальные значения CLV, если нам известно значение CLV только на уровне фирмы.

Рассмотренные выше подходы также различаются в том, каким образом ценность потребителя агрегируется на каждом уровне, чтобы получить значение клиентского капитала. В несистемном подходе мы знаем пожизненные ценности каждого клиента, поэтому агрегирование происходит путем суммирования индивидуальных CLV всех клиентов фирмы. В BGT-подходе агрегирование – это сумма всех CLV на уровне сегментов, поскольку мы знаем значения CLV каждого сегмента. Во всех остальных подходах мы обладаем лишь усредненным значением пожизненной ценности клиента, поэтому клиентский капитал будет представлять собой произведение среднего значения CLV на общее число клиентов компании. Иными словами, в силу того, что существуют различия в расчетах клиентского капитала, его количественное значение может варьироваться в зависимости от используемого подхода. А значит, при сравнении клиентского капитала двух разных фирм важно использовать один и тот же подход.

Кроме того, все подходы за исключением GL, используют ограниченный временной горизонт для расчета клиентского капитала. В GL-подходе предполагается, что коэффициент удержания клиентов остается неизменным с течением времени, а в BN-подходе, напротив, эта идея отвергается [Kumar, Morris, 2007]. Той же позиции придерживаются и разработчики

BGT, RLZ и VK-подходов – все они отвергают предположение о неизменности коэффициента удержания клиентов или вероятности совершения покупки, полагая его нереалистичным. Более того, в рамках BGT-подхода коэффициент удержания клиентов, вероятность привлечения клиентов, контрибуционная маржа и маркетинговые затраты могут быть различными для каждого сегмента потребителей в течение всего временного горизонта.

Визуально, общие и различные черты различных подходов к оценке CLV на агрегированном уровне можно представить так, как это показано на рисунке 2.



**Рисунок 2.** Различия и сходства в оценке CLV-подходов агрегированного уровня  
[Kumar, Morris, 2007]

Анализируя рис. 2, можно заметить, что во всех трех подходах делается акцент на удержании клиентов. В зависимости от того или иного подхода коэффициент удержания клиентов представлен либо как средний уровень удержания клиентов или как вероятность приобретения товара определенного бренда потребителем в будущем. BGT и RLZ-подходы учитывают коэффициент привлечения клиентов при расчете значения CLV. Тем не менее, влияние дополнительных продаж рассматривается только в BGT-подходе. RLZ-подход, в свою очередь, является уникальным, поскольку принимает во внимание конкуренцию на рынке, а также существующих и будущих клиентов. В отличие от BGT и RLZ-подходов, в GL-подходе для расчета пожизненной ценности клиента используется бесконечный период времени. Таким образом, в зависимости от исходных данных, простоты реализации метода и временных ограничений мы полагаем наиболее полезным использование для оценки клиентского капитала BGT, BN, GL, RLZ или VK-подходов.

## Заключение

Изучение закономерностей формирования клиентского капитала, а также способов его оценки и наращивания является в настоящее время весьма актуальным направлением, особенно для российского бизнеса, где эта идея пока только набирает популярность. Проведение исследований в данной области позволит выявить основные стадии работы с клиентами, стратегии повышения ценности клиента, а также способы оценки клиентской базы в целом и показатели взаимодействия с каждым отдельным клиентом. В результате это даст возможность предложить наиболее эффективные методы прибыльности покупателя в долгосрочной и краткосрочной перспективе с целью наращивания его ценности для компании.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Anderson E.W., Fornell C., Mazvacheryl K., 2004. Customer satisfaction and shareholder value. *Journal of Marketing*. 68, pp. 172-185.
2. Berger P.D., Nasr N.I., 1998. Customer lifetime value: Marketing models and applications. *Journal of Interactive Marketing*. 12, pp. 17-30.
3. Blattberg R., Getz G., Thomas J.S., 2001. *Customer equity: Building and managing relationships as valuable*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
4. Blattberg R.C., Deighton J., 1996. Manage Marketing by the Customer Equity Test. *Harvard Business Review*. 74, pp. 136-144.
5. Bolton R.N., Lemon K.N., 1999. A dynamic model of customers' usage of services: Usage as an antecedent and consequence of satisfaction. *Journal of Marketing Research*. 36, pp. 171-186.
6. Dr`eze, X., Bonfrer A., 2003. A renewable-resource approach to database valuation. Working Paper. Wharton-SMU Research Center.
7. Gupta S., Lehmann D.R., 2003. Customers as Assets. *Journal of Interactive Marketing*. 17, pp. 9-24.
8. Gupta S., Zeithaml V., 2006. Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance. *Marketing Science*. 25, pp. 718-739.
9. Gupta, S., Lehmann D.R., Stuart J.A., 2004. Valuing customers. *Journal of Marketing Research*. 41, pp. 7-18.
10. Klemperer P., 1987. The competitiveness of markets with switching costs. *Rand Journal of Economics*. 18, pp. 138-150.
11. Kumar V., Morris G., 2007. Measuring and maximizing customer equity: a critical analysis. *Journal of the Academy Marketing Science*. 35, pp. 157-171.
12. Lemon, K.N., White T.B., and Winer R.S., 2002. Dynamic customer relationship management: Incorporating future considerations into the service retention decision. *Journal of Marketing*. 66, pp. 1-14.
13. Lemon, K.N., Rust, R.T., Zeithaml, V.A., 2001. What Drives Customer Equity? *Marketing Management*. 10, pp. 20-25.
14. Makarova Yana, 2016. Customer Lifetime Value Models: Comparative Analysis and Applications by the Example of Russian Market. *Proceedings of The 5th International*

- Virtual Conference of Informatics and Management Sciences (ICTIC-2016). 5 (1), pp. 21-24. Zilina, Slovakia. Available from: doi: 10.18638/ictic.2016.5.1.276.
15. O'Brien, L., Jones C., 1995. Do rewards really create loyalty? *Harvard Business Review*. 73, pp. 75–82.
  16. Rust R.T., Zeithaml V.A., Lemon K.N., 2000. *Driving customer equity: How customer lifetime value is reshaping corporate strategy*. New York: The Free Press.
  17. Venkatesan R., Kumar V., 2004. A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy. *Journal of Marketing*. 68, pp. 106–125.
  18. Villanueva J., Hanssens D.M., 2007. Customer Equity: Measurement, Management and Research Opportunities. *Foundations and Trends in Marketing*. 1, pp. 1-95.
  19. «Золотые покупатели». Стоят ли клиенты тех денег, что вы на них тратите? / Пер. с англ. / Гупта С., Леманн Д. – СПб.: Питер, 2007. – 208 с.
  20. *Руководство по CRM: Путь к совершенствованию менеджмента клиентов* / Э. Пэйн. – Минск: Гревцов Паблицер, 2007. – 384 с.
  21. *Управление результативностью маркетинга: учебник для магистров* / Ойнер О.К. – М.: Издательство Юрайт, 2012. – 343 с.

**Makarova Iana Viktorovna**

National research university — higher school of economics, Russia, Moscow  
E-mail: [yavmakarova@gmail.com](mailto:yavmakarova@gmail.com), [yavmakarova@hse.ru](mailto:yavmakarova@hse.ru)

## **Customer equity: theoretical views and methodological assessment problems**

**Abstract.** In today's highly competitive world marketing specialists are facing with the challenge of measuring marketing activities. The concept of customer lifetime value (CLV) directly connects marketing activities with financial performance. The importance of CLV concept is that it helps marketers to make decisions in the current period, in order to increase profits in the future. The article reviews main approaches to the interpretation of the concept of customer equity and analyzes various methods for assessing customer lifetime value, the use of which allows to highlight differences between customers and find out which of them are more or less profitable for the company.

**Keywords:** customer lifetime value; customer equity; attracting and retaining customers; value equity; brand equity; relationship equity

### **REFERENCES**

1. Anderson E.W., Fornell C., Mazvacheryl K., 2004. Customer satisfaction and shareholder value. *Journal of Marketing*. 68, pp. 172-185.
2. Berger P.D., Nasr N.I., 1998. Customer lifetime value: Marketing models and applications. *Journal of Interactive Marketing*. 12, pp. 17-30.
3. Blattberg R., Getz G., Thomas J.S., 2001. *Customer equity: Building and managing relationships as valuable*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
4. Blattberg R.C., Deighton J., 1996. Manage Marketing by the Customer Equity Test. *Harvard Business Review*. 74, pp. 136-144.
5. Bolton R.N., Lemon K.N., 1999. A dynamic model of customers' usage of services: Usage as an antecedent and consequence of satisfaction. *Journal of Marketing Research*. 36, pp. 171-186.
6. Dr`eze, X., Bonfrer A., 2003. A renewable-resource approach to database valuation. Working Paper. Wharton-SMU Research Center.
7. Gupta S., Lehmann D.R., 2003. Customers as Assets. *Journal of Interactive Marketing*. 17, pp. 9-24.
8. Gupta S., Zeithaml V., 2006. Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance. *Marketing Science*. 25, pp. 718-739.
9. Gupta, S., Lehmann D.R., Stuart J.A., 2004. Valuing customers. *Journal of Marketing Research*. 41, pp. 7-18.
10. Klemperer P., 1987. The competitiveness of markets with switching costs. *Rand Journal of Economics*. 18, pp. 138-150.
11. Kumar V., Morris G., 2007. Measuring and maximizing customer equity: a critical analysis. *Journal of the Academy Marketing Science*. 35, pp. 157-171.



12. Lemon, K.N., White T.B., and Winer R.S., 2002. Dynamic customer relationship management: Incorporating future considerations into the service retention decision. *Journal of Marketing*. 66, pp. 1–14.
13. Lemon, K.N., Rust, R.T., Zeithaml, V.A., 2001. What Drives Customer Equity? *Marketing Management*. 10, pp. 20-25.
14. Makarova Yana, 2016. Customer Lifetime Value Models: Comparative Analysis and Applications by the Example of Russian Market. *Proceedings of The 5th International Virtual Conference of Informatics and Management Sciences (ICTIC-2016)*. 5 (1), pp. 21-24. Zilina, Slovakia. Available from: doi: 10.18638/ictic.2016.5.1.276.
15. O'Brien, L., Jones S., 1995. Do rewards really create loyalty? *Harvard Business Review*. 73, pp. 75–82.
16. Rust R.T., Zeithaml V.A., Lemon K.N., 2000. *Driving customer equity: How customer lifetime value is reshaping corporate strategy*. New York: The Free Press.
17. Venkatesan R., Kumar V., 2004. A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy. *Journal of Marketing*. 68, pp. 106–125.
18. Villanueva J., Hanssens D.M., 2007. Customer Equity: Measurement, Management and Research Opportunities. *Foundations and Trends in Marketing*. 1, pp. 1-95.
19. «Zolotye pokupateli». *Stoyat li klienty tekhnologiy, chto vy na nih tratite?* / Per. s angl. / Gupta S., Lemann D. – SPb.: Piter, 2007. – 208 s.
20. *Rukovodstvo po CRM: Put' k sovershenstvovaniyu menedzhmenta klientov* / E. Peyn. – Minsk: Grevtsov Pablisher, 2007. – 384 s.
21. *Upravlenie rezul'tativnost'yu marketinga: uchebnyk dlya magistrantov* / Oyner O.K. – M.: Izdatel'stvo Yurayt, 2012. – 343 s.