

Увеличаване на печалбата чрез избор на клиенти в директния маркетинг

Красимир Маринов*

Резюме: Много фирми, в т.ч. занимаващи се с директен маркетинг, печелят конкурентно предимство чрез прилагане на концепцията за маркетинг чрез взаимоотношение. Предпоставка за това е възможността да се събира значителна по обем информация за собствените клиенти и за потребителите на пазара като цяло. В статията се защитава тезата, че печалбата, която потребителят носи на фирмата, е изходна точка за стратегията ѝ за управление на връзките с клиентите, както и че различните потребители трябва да бъдат насърчавани и удовлетворявани в различна степен. Предложен е нов подход за сегментиране на потребителите и са очертани стратегии за увеличаване на печал-

бата с помощта на подходящо управление на взаимоотношенията с потребителя.

Ключови думи: дългосрочна стойност на клиента, управление на взаимоотношенията с потребителя, печалба.

JEL: M31, M39.

Въведение

Много от успешните фирми печелят конкурентно предимство на пазара чрез прилагане на концепцията за маркетинг чрез взаимоотношение¹. Успехът на тази концепция при директния маркетинг се дължи на непрекъснатия напредък в информационните и комуникационните технологии, позволяващ на фирмите да събират значителна по обем информация за собствените си клиенти и за потребителите на пазара като цяло². Въпросът, който въз-

* Красимир Маринов е доктор, главен асистент в категра "Маркетинг и стратегическо планиране" на УНСС, e-mail: k_marinov@mail.bg

¹ Анализ на концепцията за маркетинг чрез взаимоотношение виж у Харкър и Егън [4, 2006, 221]. Понятието "маркетинг чрез взаимоотношение" е използвано изрично за пръв път от Бери [2, 1983, 26] в критичен обзор на литературата по маркетинг на услугите, в който се защитава тезата, че учените и компаниите са се фокусирали прекалено много върху привличането на потребители за сметка на задържането им. Аргументирана е необходимостта от преход от подход на отделните сделки, при който маркетинговите усилия са насочени към привличане на потребители, към подход на взаимоотношението, при който привличането на нови потребители се разглежда само като междинна стъпка в маркетинговия процес, а основна цел е задържането на потребителите. Бери дефинира маркетинга чрез взаимоотношение като "изграждане, поддържане и подобряване на взаимоотношенията с потребителите". Подобни са и дефинициите на други изследователи, обединени от разбирането, че става дума за "всички дейности на фирмата за изграждане, поддържане и развитие на взаимоотношенията с потребителя".

² В сърцевината на директния маркетинг е идеята за система от дейности, които се основават на информация за отделния потребител, съхранявана в база данни. Информацията за отделните потребители е основа за маркетингови анализи, планиране, изпълнение на програми и контрол.

никва, е съществува ли подход за увеличаване на печалбата, който да бъде следван от компаниите, прилагащи концепцията за маркетинг чрез взаимоотношение, в т.ч. от фирмите, ангажирани с директен маркетинг. Целта на настоящата статия е да се потърси отговор на този въпрос, като се изпълнят няколко конкретни задачи:

- първо, да се отбележат същността и приложението на концепцията за дългосрочната стойност на клиента;
- второ, да се покаже неравномерното разпределение на дългосрочната стойност на клиента сред потребителите;
- трето, да се предложи нов подход за сегментиране на клиентите;
- четвърто, да се очертаят стратегии за максимизиране на печалбата в зависимост от новото сегментиране на клиентите.

Концепцията за дългосрочната стойност на клиента

Управлението на взаимоотношенията с потребителите поставя акцент върху бъдещата стойност на клиента. Дългосрочната стойност на клиента е показател, характеризиращ бъдещата печалба, която се очаква да бъде получена от определен потребител [1, 1998, 18], [3, 2009, 159]. В последните години нараства важността на дългосрочната стойност на клиента – от само един от показателите за измерване стойността на клиента до начин на мислене и правене на бизнес. Потенциалът за бъдеща печалба от определен купувач представлява основа за всички маркетингови дейности, имащи отношение към управлението на взаимоотношенията с потребителите.

Печалбата от потребителя за целия срок на взаимоотношението с него, т.е. неговата дългосрочна стойност, трябва

да бъде отчетена при вземането на решение дали да му се предложат допълнителни продукти – както такива, които задоволяват същата потребност, но са с по-високо качество и цена, т.е. принадлежат към по-висок етаж на пазара, така и продукти, които задоволяват други потребности и се използват от потребителя за други цели. Емпиричните проучвания съдържат доказателства, че дългосрочната стойност за клиента превъзхожда всички останали показатели, когато става дума за избор на потребителите, които са адресати на определена маркетингова дейност [8, 2003, 78]. Мениджърите трябва да разполагат с информация за дългосрочната стойност на клиентите си преди да вземат решение за изборително предлагане на правилните допълнителни продукти на правилните потребители. Например, може да се окаже, че определена кампания за увеличаване на продажбите би довела до по-добри резултати и би била по-ефективна за клиенти с по-ниска дългосрочна стойност в сравнение с клиенти с по-висока такава. Съобразяването с това обстоятелство би увеличило стойността на определени потребители за фирмата.

Инициативите за продажба на допълнителни продукти, широко разпространени в директния маркетинг, водят до по-високи приходи от онези потребители, които отговарят положително на предложението и увеличават покупките си от фирмата. Едновременно с това винаги има и потребители с по-ниска дългосрочна стойност за компанията, които игнорират инициативите на фирмата за продажба на допълнителни продукти. Въпросът, който възниква, е: фирмата трябва ли да се стреми да спечели лоялността на всички свои клиенти? Отговорът ни е отрицателен. Стратегия-

та на фирмата по отношение на лоялността на потребителите трябва да зависи от потенциала за печалба, който има всеки отделен клиент. Това означава, че стимулите и насърченията за различните клиенти трябва да бъдат различни. В литературата могат да бъдат открити примери от множество отрасли за различно третиране на клиентите [6, 2004]. Например, авиокомпаниите традиционно награждават клиентите си в зависимост от пропътуваното разстояние. Ако един клиент е пропътувал 1500 километра, той би получил 1500 бонус точки. Този традиционен подход постепенно се променя. Все повече авиокомпани започват да награждават клиентите си и да им предоставят точки в зависимост от сумата, заплатена за билета. Например компанията Континентал начислява само 50 % от бонус точките, полагащи се за определено разстояние, ако билетът е закупен на намалена цена, 100 % от полагащите се бонус точки, ако билетът е за икономична класа, и 150 % от полагащите се бонус точки, ако за билета е платена пълната цена, съгласно обявената тарифа на компанията [12, 2011].

Фирмите, които се опитват да спечелят, като първо насърчават лоялността на клиентите, а по-късно се възползват от генерираната от тях печалба, често стигат до неправилно управление на лоялността на клиентите [7, 2002, 89]. Налице е засилваща се тенденция фирмите да диференцират програмите си за лоялност, като стимулират носещите им най-голяма печалба клиенти както с осезаеми, така и с неосезаеми награди, и едновременно с това ограничават, или дори елиминират, стимулите за клиентите, които им носят най-малка печалба. Кумар и Шах [6, 2004] определят тази промяна в подхода като доминираща

тенденция в програмите за лоялност на клиентите. В резултат фирмите все повече се опитват да удовлетворят различните потребители в различна степен, като променят придобивките, които те получават. Компаниите се стремят да максимизират удовлетворението на потребителите, като им предоставят специални привилегии. Тези привилегии са достъпни само за клиентите, носещи най-голяма печалба (т.е. имащи най-висока дългосрочна стойност), и не се предоставят на тези, носещи по-малка печалба (т.е. имащи по-ниска дългосрочна стойност). Обслужването на потребителите съзнателно се проектира така, че да може да създава големи различия в тяхното удовлетворение на основата на различната печалба, която те носят на фирмата.

Както вече беше отбелязано, фирмите първо оценяват печалбата, която може да им донесе всеки един потребител, едва след това се интересуват от показатели като лоялност и удовлетворение. Могат да бъдат посочени три основни причини, поради които фирмите не трябва да основават стратегията си за маркетинг чрез взаимоотношение върху показатели като удовлетворение и лоялност на потребителя.

1. Необходимост показателите да бъдат ориентирани към бъдещото, а не към миналото поведение на клиента. Удовлетворението и лоялността са измерители, свързани с възприятието и отношението, и като такива са ориентирани към миналото поведение на потребителя. Разработването на каквито и да било методи за предвиждане на бъдещото му поведение на основата на показатели като удовлетворение и лоялност е трудно. Показателите, които фирмите използват понастоящем за оценка на печалбата от

Статии

потребителите, какъвто е дългосрочната стойност, имат за цел да предвидят бъдещото поведение при покупка на основата на информация за миналото и настоящото поведение – транзакции, отношение, демографски данни [10, 2006, 173].

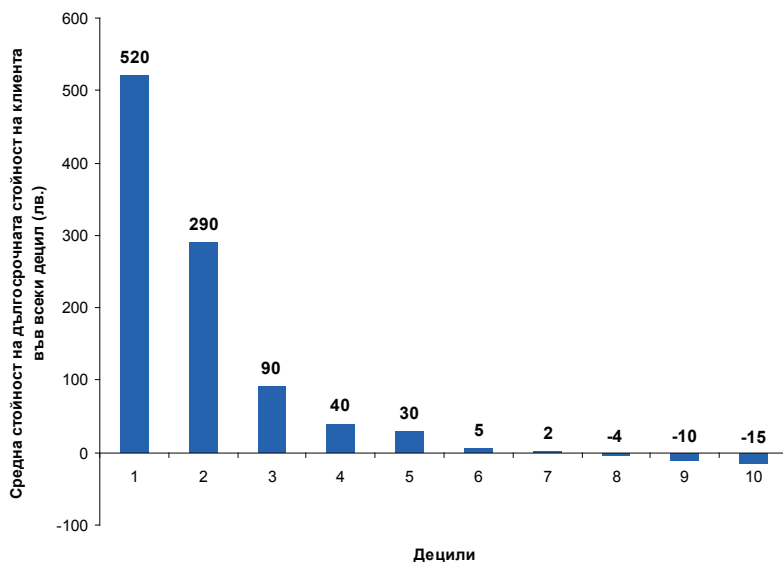
2. *Необходимост от обхващане както на настоящи, така и на потенциални клиенти.* Удовлетворението и лоялността са приложими само към настоящите клиенти и не могат да се приложат към потенциалните клиенти. Това е съществен недостатък на тези показатели, тъй като потенциалните клиенти могат да бъдат толкова важни за бъдещата печалба на фирмата, колкото са и настоящите клиенти. Показателите за бъдеща печалба от потребителите (какъвто е дългосрочната стойност на клиента) вземат предвид и необходимите инвестиции за привличане и задържане на клиентите [5, 2002, 38].

3. *Необходимост от отчитане на действията на конкурентите.* Удовлетворението и лоялността не вземат предвид въздействията от страна на съперници-

те на пазара, които имат ключово значение за преминаването на потребители към тях. Много от удовлетворените потребители, както и от тези, които декларират намерение за повторна покупка, могат да бъдат привлечени от конкурентите чрез по-добри оферти. Въпреки трудността да се следи постоянно информацията за конкурентите, показателите за бъдещата печалба от потребителя вземат предвид въздействията от страна на конкурентите и по този начин помагат да се предвидят промените на пазара и да се оценят последиците им за бъдещата печалба на фирмата [9, 2004, 111].

Разпределение на дългосрочната стойност на клиента

В съответствие с принципа на Парето, в повечето фирми на около 20 процента от потребителите обикновено се падат около 80 или повече процента от общата (за цялата фирма, за всички потребители) дългосрочна стойност на клиента. Емпирични



Фигура 1. Примерно разпределение на дългосрочната стойност на клиента по децили

проучвания [11, 2010, 130] показват, че е налице още по-голямо неравновесие в печалбата за фирмата, която отделните потребители генерират. Фигура 1 представя примерно разпределение на печалбата от потребителите, измерена чрез дългосрочната стойност на клиента, по децили. Всеки децил включва по 10 процента от потребителите, подредени последователно по намаляваща стойност на печалбата от всеки от тях. В разпределението на дългосрочната стойност на клиента от фигура 1, на горните 20 процента от потребителите (първите 2 децила) се падат 85 процента от общата печалба на фирмата. Избирателното задържане на носещите най-голяма печалба клиенти се превръща в изключително важна задача в случаите, в които е налице асиметрично разпределение на стойността на потребителя.

Сегментиране на потребителите според очакваната бъдеща печалба и цялостния потенциал за печалба

Изследванията показват, че печалбата, която клиентите носят на фирмата, може да варира значително между тях [9, 2004, 111]. Въз основа на разпределението на дългосрочната стойност потребителите могат да бъдат групирани в сегменти с различна печалба. Ако се вземе за пример разпределението на дългосрочната стойност на клиентите от фигура 1, могат да бъдат оформени два сегмента: първият е сегмент на потребителите с висока дългосрочна стойност, включващ тези от децили 1, 2 и 3; вторият е сегмент на потребителите с ниска, в това число – с отрицателна, дългосрочна стойност, включващ тези от децили 4, 5, 6, 7, 8, 9 и 10. Паричната стойност на всеки децил представля-

ва средна на дългосрочните стойности на клиентите в съответния децил. Тъй като дългосрочната стойност на клиента не е нищо друго освен очакваната бъдеща печалба от него, фирмите не трябва да превишават тази стойност при бюджетирането на маркетингови инициативи за управление на взаимоотношенията. Например, при разпределението на дългосрочната стойност на клиента от фигура 1 фирмата не трябва да изразходва повече от 40 лева средно за клиент от децил 4. По друг начин стоят нещата при децил 1 – фирмата може да си позволи да изразходва средно по 520 лева за клиент от този децил. Може да се обобщи, че дългосрочната стойност на клиента не само дава ориентир за разграничение между потребителите на основата на печалбата, която те носят за фирмата, но също така задава максималната сума пари, която може да бъде използвана от фирмата за стимулиране на взаимоотношенията с тях.

Въпреки че дългосрочната стойност служи за измерване на бъдещата печалба от потребителя за фирмата, този показател не дава информация за цялостния потенциал за печалба от същия потребител. За да се увеличи печалбата за фирмата от всички потребители, е необходимо дългосрочната стойност на клиента да се оцени едновременно с размера на неизползваната сума на всеки клиент, предназначена за съответната продуктова категория. Неизползваната сума за категорията е ориентир за потенциала за нарастване на печалбата от потребителя. Например, Ивелина купува дамско облекло от магазин Кенсол за 1500 лева на година. Да предположим, че покупките ѝ на дамско облекло от всички магазини, на които тя е клиент, са за 1800 лева на година. В този случай от гледна точка на магазин Кенсол неизползва-

Статии

ната сума за категорията дамско облекло за Ивелина е 300 лева на година.

Напредъкът в маркетинговите проучвания и системите за съхранение на информация превръщат за повечето фирми данните за неизползваната сума за категорията в достъпни и/или поддаващи се на оценка. Например банки, застрахователни компании, авиокомпани и търговци на гребно обикновено могат да оценят много добре потенциала за печалба на клиентите си на основата на определени демографски и психографски данни, с които те разполагат. Едновременно разглеждане на дългосрочната стойност и неизползваната сума за категорията води до конструиране на четири сегмента потребители, показани на фигура 2.

към клиенти, носещите най-голяма печалба. За да се постигне това, е необходимо прилагане на различни стратегии, които се основават на разграничението между клиенти, носещи по-голяма и по-малка печалба, както и на разграничението между такива с по-голям и с по-малък потенциал за печалба при разпределянето на маркетингови ресурси за задържане на потребителите, за стимулиране на тяхната лоялност и за осигуряване на тяхното удовлетворение.

Управление на потребителите с висока дългосрочна стойност: Сегменти 1 и 2

Сегменти 1 и 2 от фиг. 2 представляват клиенти с висока дългосрочна стойност. Това са потребители, които обикно-

Висока ДСК	<i>Сегмент 1</i> Подхранване на взаимоотношението	<i>Сегмент 2</i> Защитаване на взаимоотношението
Ниска ДСК	<i>Сегмент 3</i> Намаляване на разходите	<i>Сегмент 4</i> Допълнителни продажби
	Ниска НСК	Висока НСК

Фигура 2. Сегментиране на потребителите на основата на дългосрочната стойност на клиента (ДСК) и неизползваната сума за категорията (НСК)

Стратегии за увеличаване на печалбата чрез управление на потребителите

Увеличаване на печалбата е възможно чрез оптимален избор на клиенти, което означава привличане и задържане на онези потребители, които носят печалба на фирмата. Целта е да се разпределят ресурсите за маркетингови дейности между разнородната база от купувачи така, че най-много ресурси, съответно най-активни маркетингови дейности, да бъдат насочени

вено генерират непропорционално висока печалба за фирмата в сравнение с тези, които попадат в сегментите с ниска дългосрочна стойност. Потребителите с висока дългосрочна стойност могат да се различават по своята неизползвана сума за категорията.

Сегмент 1 се състои от потребители с висока дългосрочна стойност и ниска неизползвана сума за категорията. Тази категория клиенти обикновено са с висока лоялност към фирмата и предпочитат да изразходват към нея по-голямата част от

сумата, предназначена за определена продуктова категория. Това, което фирмите трябва да правят по отношение на потребителите от този сегмент, е да подхранват взаимоотношението с тях. На тези потребители компанията трябва да предлага специални насърчения и привилегии чрез програмата си за лоялност. Насърченията могат да бъдат както материални, така и нематериални – важно е да стимулират допълнително лоялността на тези, към които са насочени [6, 2004]. Например хотел от голяма международна верига в София предоставя на лоялните си посетители безплатни купони за масаж във фитнес центъра на хотела, безплатни ваучери за луксозни вечери и безплатни трансфери с кола и шофьор на хотела от и до летището.

Сегмент 2 включва клиенти с висока дългосрочна стойност и висока неизползвана сума за категорията. Това са хора, които генерират значителна печалба, но имат потенциал да донесат още по-големи продажби за фирмата. Поради високата си неизползвана сума за категорията, тези клиенти представляват значителен интерес и за конкуренцията. Следователно, фирмата трябва да действа така, че да защити взаимоотношението си с тях. Това може да се постигне, като програмите за лоялност се насочат към задържане на клиентите или към разширяване на взаимоотношението им с фирмата чрез продажба на допълнителни продукти. Например един от мобилните оператори в нашата страна предоставя допълнителни СИМ карти на членовете на семействата на абонатите си с най-голяма стойност. Същата компания предлага безплатни мобилни апарати на съществуващите си клиенти, ако те се съгласят да продължат договора си за още 2 години.

Управление на потребителите с ниска дългосрочна стойност: Сегменти 3 и 4

Сегментите с ниска дългосрочна стойност обикновено се състоят от по-голям брой потребители. Компанията трябва да анализира тази група, за да установят дали има възможност за увеличаване на дългосрочната стойност на клиентите чрез продажба на допълнителни продукти.

Сегмент 3 обхваща хора с ниска дългосрочна стойност и ниска неизползвана сума за категорията. Възможността тези потребители да се превърнат в такива с висока дългосрочна стойност е ограничена. Задачата на компанията по отношение на тази група е да предложи такива насърчения, че да се поддържа текущото им ниво на разходи. В отделни случаи е възможно загубата на клиент от този сегмент да донесе на фирмата относително по-голяма изгода, отколкото усиленото и непродуктивно изразходване на пари за маркетингови програми. По-удачно би било фирмата да намали разходите си за продажба на този сегмент. Потребителите от тази група могат да бъдат прехвърлени към по-евтини дистрибуционни канали – например интернет. Друга възможност за фирмата е да се опита да получи печалба от всяка продажба, която прави на този сегмент, чрез ограничаване или дори чрез спиране на всички разходи за инициативи, целящи изграждане на взаимоотношения с потребителите.

Сегмент 4 се състои от потребители с ниска дългосрочна стойност и висока неизползвана сума за категорията. Тези клиенти предоставят значителна възможност за увеличаване на дългосрочната стойност посредством продажба на допълнителни продукти. Компанията

Статии

трябва да насочват маркетинговите си инициативи към стимулиране на покупката на повече продукти от фирмата или изразходване на повече средства за съществуващите продукти. Например магазинът за облекло Пийк и Клопенбърг в София подхожда избирателно към своите потребители и им изпраща талони за отстъпка, които предоставят намаление до 50 лв. при покупка на стойност над 200 лв. Подобни инициативи целят продажба на допълнителни продукти и увеличаване обема на покупките. Ако потребителите от тази група не отговорят положително на усилията за генериране на допълнителни продажби, фирмата би трябвало да намали маркетинговите си разходи за тази група и да се фокусира върху получаване на печалба от всяка отделна продажба.

Заключение

Съвременните изследвания доказват значението на показателя дългосрочна стойност на клиента за маркетинга, в т.ч. за директния маркетинг. Този показател има редица предимства при избора и управлението на потребителите с цел увеличаване на печалбата на фирмата. Дългосрочната стойност на клиента е изходна точка за решенията в областта на управлението на взаимоотношенията с клиентите.

Разграничаването на маркетинговите инициативи на основата на потенциала за печалба на потребителя, към когото са насочени, изисква разпределяне на по-голям маркетингов бюджет към потребители с по-висока дългосрочна стойност за сметка на тези с по-ниска дългосрочна стойност. Емпиричните проучвания показват, че този подход увеличава печалбата на фирмата.

Що се отнася до възможността за бъдещи изследвания, въпросът, който заслужава допълнително проучване, е може ли описаният подход да се отрази отрицателно върху определен кръг потребители, а така и върху компанията. Например, съгласно изложената по-горе концепция фирмата трябва да осигури по-силно удовлетворение за потенциалните потребители с по-висока дългосрочна стойност. Възможно ли е, обаче, подобна дискриминация да предизвика враждебно отношение у потенциалните потребители с по-ниска дългосрочна стойност? Какво би се случило ако, потребителите с ниска дългосрочна стойност започнат да разпространяват от уста на уста отрицателна информация за фирмата и по този начин ѝ попречат да привлече техни приятели, роднини и т.н., които биха могли да бъдат потребители с висока дългосрочна стойност? Това са все въпроси, които се нуждаят от допълнително изследване.

Литература

1. Berger, Paul D. and Nada I. Nasr (1998), "Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications", *Journal of Interactive Marketing*, 12 (1), 17-30.
2. Berry, L.L. (1983), "Relationship Marketing", In (Eds.) Berry L.L., Shostack, G.L. and Upah, G.D., "Emerging Perspectives on Services Marketing", Chicago, American Marketing Association, pp.25-28.
3. Blattberg, Robert, Edward Malthouse and Scot Neslin (2009), "Customer Lifetime Value: Empirical Generalizations and Some Conceptual Questions", *Journal of Interactive Marketing*, 23 (2), 157-168.
4. Harker, Michael J. and J. Egan (2006), "The Past, Present and Future of Relationship

Marketing", *Journal of Marketing Management*, Vol. 22, 215-242.

5. Jain, Dipak and Siddhartha S. Singh (2002), "Customer Lifetime Value Research in Marketing: A Review and Future Directions", *Journal of Interactive Marketing*, 16 (2), 34-46.

6. Kumar, V. and Denish Shah (2004), "Building and Sustaining Profitable Customer Loyalty for the 21st Century", *Journal of Retailing*, 80 (4), 317-29.

7. Reinartz, Werner and V. Kumar (2002), "The Mismanagement of Customer Loyalty", *Harvard Business Review*, 80 (7), 86-94.

8. Reinartz, Werner and V. Kumar (2003), "The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration", *Journal of Marketing*, 67 (1), 77-99.

9. Rust, Roland T., Katherine N. Lemon, and Valarie A. Zeithaml (2004), "Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy", *Journal of Marketing*, 68 (1), 109-27.

10. Zeithaml, Valarie A., Ruth N. Bolton, John Deighton, Timothy L. Keiningham, Katherine N. Lemon, and J. Andrew Petersen (2006), "Forward Looking Focus: Can Firms have Adaptive Foresight?", *Journal of Service Research*, 9 (2), 168-83.

11. Zhang, Jason, Ashutosh Dixit, and Roberto Friedmann (2010), "Customer Loyalty and Lifetime Value: An Empirical Investigation of Consumer Packaged Goods", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 18 (2), 127-139.

12. Continental Airlines, www.continental.com (10.08.2011)