

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ НА ОСНОВЕ RFM-АНАЛИЗА**

**Постановка проблемы.** В современных условиях рыночной экономики важным элементом построения успешного бизнеса является клиентоориентированный подход, нацеленный на привлечение новых клиентов и удержание существующих, что приводит к необходимости совершенствования процесса управления взаимоотношениями с клиентами. Оптимизация взаимоотношений с клиентами позволит предприятиям снизить расходы на их привлечение и удержание, более рационально распределить между ними маркетинговый бюджет, укрепляя свои позиции на рынке и увеличивая прибыль.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Управление взаимоотношениями с клиентами следует рассматривать как системный процесс, который должен быть контролируемым и управляемым. Он включает анализ, планирование, проведение мероприятий маркетинга, установление и поддержание контактов с целевыми клиентами и контроль за результатами с целью получения дополнительной прибыли, роста объемов сбыта продукции или услуг и доли рынка [1].

Основными факторами, влияющими на процесс управления взаимоотношениями с клиентами, являются: информация о клиентах; индивидуальный клиентоориентированный подход; уровень профессиональной подготовки и квалификации персонала. Всех клиентов можно разделить на группы (сегменты), обладающие похожими потребностями, желаниями и возможностями [2]. Сегментация клиентов позволит бизнесу определить приоритеты и за счет этого повысить продажи. На конечное решение о приобретении товара или услуги влияет множество внешних и внутренних факторов. Сегментация необходима для эффективного таргетирования и расхода средств на рекламу и маркетинг [3].

**Целью работы** является рассмотрение RFM-сегментации клиентской базы как один из возможных путей совершенствования процесса управления взаимоотношениями с клиентами.

**Изложение основного материала.** Принцип сегментного анализа заключается в том, что аудиторию разделяют на сегменты по похожим характеристикам, затем анализируют, как ведёт себя определённый сегмент и с учётом его поведения улучшают коммерческое предложение, маркетинговую стратегию, путь клиента. В качестве примеров признаков можно привести возраст, пол, место проживания, географию, активность, количество ключевых действий, интересы и прочее.

Сегментация (сегментирование) — разделение рынка на группы покупателей, обладающих похожими характеристиками, с целью изучения их реакции на тот или иной товар или услугу и выбора наиболее перспективных с точки зрения прибыльности сегментов. Разделение рынка на различные сегменты и их последующее изучение позволяет компаниям сконцентрировать своё внимание на перспективных (целевых) сегментах.

Сегментация может быть произведена как на потребительском, так и на промышленном рынке (рынке организаций). Для сегментации рынка потребителей характерны следующие общие принципы:

- сегментация представляет собой разделение потребителей (клиентов) по ряду признаков;
- выделенные сегменты должны быть относительно однородны, чтобы их можно было объединить в сегмент;
- выделение сегментов заключается в возможности разработки для них индивидуальных стратегий маркетинга;
- каждый сегмент должен в достаточной степени отличаться от других.

Наиболее распространенной разновидностью сегментного анализа является RFM-анализ — метод анализа, позволяющий сегментировать клиентов по частоте и сумме покупок и выявлять тех клиентов, которые обеспечивают наибольший доход. Он разбивает потребителей компании по их лояльности к какому-либо товару и позволяет выделить отдельные сегменты аудитории в зависимости от того, как давно они совершили последнюю покупку, с какой частотой обычно это делают и на какие суммы с целью формирования оптимальных способов воздействия на клиентов.

В основу RFM-анализа положены три показателя, названия которых зашифрованы в названии метода [3–4]:

- *Recency* (давность, новизна) — как давно клиенты делали последнюю покупку;
- *Frequency* (частота) — как часто они покупают;
- *Monetary* (суммарная стоимость покупок, для других действий — ценность взаимодействия) — на какую сумму они покупают. Показатель можно привязать к просмотру страниц сайта (длительность или глубина).

Классическим является способ деления клиентской базы по этим показателям на 3 диапазона. Универсальных рекомендаций нет, так как здесь влияют многие факторы — отрасль, жизненный цикл покупателя и т. д. Например, высокий показатель новизны — до 2 месяцев, средний — от 2 до 6 и низкий — более 6.

Для простоты принадлежность клиента к определенному диапазону представляется в виде 3-балльной системы, приведенной в таблице 1.

Пересечения показателей и уровней дают 27 возможных комбинаций (сегментов), приведенных в таблице 2. Со временем показатели RFM-анализа меняются, и клиенты переходят из одного сегмента в другой: лояльные покупатели могут сделать тайм-аут, а относительно недавние — стать активнее. Необходимая частота обновления данных зависит от того, какой жизненный цикл клиента, естественный период покупки, а также период, в течение которого клиент успеет сделать повторную покупку. Для крупного успешного интернет-магазина — не чаще, чем раз в месяц. Если заказы происходят редко, достаточно пересматривать сегменты раз в квартал или полгода.

На качество данных влияют сезонность, акции и праздники. Если клиент с богатой историей покупок за текущий месяц ничего не покупает, это не значит, что его сразу нужно переводить в другой сегмент. Возможно, это просто влияние сезонности, и через время покупки возобновятся.

Нет смысла включать в анализ для всей базы новых клиентов, у которых очень мало данных о покупках (при необходимости для них можно провести отдельный анализ).

Рассмотрим методику выполнения RFM-анализа в среде электронных таблиц (ЭТ) на следующем примере. Пусть имеется клиентская база, содержащая информацию о клиентах, датах и суммах покупок. Заносим эту информацию в ячейки ЭТ (например, A2:C27), как показано на рисунке 1. Назовем этот лист **Исходные данные**. Скопируем лист с исходными данными на новый лист ЭТ и выполним сортировку этой таблицы по полю **Дата** от новых дат к старым. Дадим полученному листу имя **Дата\_сорт**. Вид листа с исходными данными после сортировки по дате также показан на рисунке 1. Скопируем столбец **Клиент** с листа **Исходные данные** на новый лист, который назовем **RFM-анализ**. Весь дальнейший анализ будем выполнять на этом листе.

Таблица 1— Шкала принадлежности клиента к определенному диапазону

Шкала	Давность заказа	Частота покупок	Сумма покупок
1	давние	разовые	низкий чек
2	относительно недавние (спящие)	редкие	средний чек
3	недавние	частые	высокий чек

Таблица 2 — Принадлежность клиента к определенному сегменту

Сегмент	Характеристика	Сегмент	Характеристика	Сегмент	Характеристика
111	давние разовые с низким чеком	121	давние редкие с низким чеком	131	давние частые с низким чеком
112	давние разовые со средним чеком	122	давние редкие со средним чеком	132	давние частые со средним чеком
113	давние разовые с высоким чеком	123	давние редкие с высоким чеком	133	давние частые с высоким чеком
211	спящие разовые с низким чеком	221	спящие редкие с низким чеком	231	спящие частые с низким чеком
212	спящие разовые со средним чеком	222	спящие редкие со средним чеком	232	спящие частые со средним чеком
213	спящие разовые с высоким чеком	223	спящие редкие с высоким чеком	233	спящие частые с высоким чеком
311	недавние разовые с низким чеком	321	недавние редкие с низким чеком	331	недавние частые с низким чеком
312	недавние разовые со средним чеком	322	недавние редкие со средним чеком	332	недавние частые со средним чеком
313	недавние разовые с высоким чеком	323	недавние редкие с высоким чеком	333	недавние частые с высоким чеком

	А	В	С
1	<b>Исходные данные для RFM-анализа</b>		
2	Клиент	Дата	Сумма, д.е.
3	Иванов И.И.	12.07.23	2580
4	Петрова З.Ф.	20.07.23	372
5	Бородулин П.Р.	27.07.23	1374
6	Варганов С.И.	27.07.23	3420
7	Иванишина В.И.	10.08.23	3858
8	Пронькин Б.П.	16.08.23	682
9	Русаков Ж.Ф.	28.08.23	2268
10	Иванов И.И.	03.09.23	4015
11	Пронькин Б.П.	04.09.23	708
12	Иванишина В.И.	18.09.23	1440
13	Варганов С.И.	25.09.23	2623
14	Русаков Ж.Ф.	06.10.23	2772
15	Иванишина В.И.	13.10.23	1184
16	Петрова З.Ф.	21.10.23	190
17	Пронькин Б.П.	21.10.23	515
18	Гурова О.И.	28.10.23	907
19	Беляков П.П.	05.11.23	1460
20	Горячева И.А.	12.11.23	1187
21	Карамина В.В.	17.11.23	836
22	Черникова О.Н.	20.11.23	816
23	Петрова З.Ф.	25.11.23	378
24	Русаков Ж.Ф.	30.11.23	2382
25	Иванишина В.И.	03.12.23	2178
26	Варганов С.И.	07.12.23	1438
27	Пронькин Б.П.	14.12.23	678

	А	В	С
1	<b>Исходные данные после сортировки по дате</b>		
2	Клиент	Дата	Сумма, д.е.
3	Пронькин Б.П.	14.12.23	678
4	Варганов С.И.	07.12.23	1438
5	Иванишина В.И.	03.12.23	2178
6	Русаков Ж.Ф.	30.11.23	2382
7	Петрова З.Ф.	25.11.23	378
8	Черникова О.Н.	20.11.23	816
9	Карамина В.В.	17.11.23	836
10	Горячева И.А.	12.11.23	1187
11	Беляков П.П.	05.11.23	1460
12	Гурова О.И.	28.10.23	907
13	Петрова З.Ф.	21.10.23	190
14	Пронькин Б.П.	21.10.23	515
15	Иванишина В.И.	13.10.23	1184
16	Русаков Ж.Ф.	06.10.23	2772
17	Варганов С.И.	25.09.23	2623
18	Иванишина В.И.	18.09.23	1440
19	Пронькин Б.П.	04.09.23	708
20	Иванов И.И.	03.09.23	4015
21	Русаков Ж.Ф.	28.08.23	2268
22	Пронькин Б.П.	16.08.23	682
23	Иванишина В.И.	10.08.23	3858
24	Бородулин П.Р.	27.07.23	1374
25	Варганов С.И.	27.07.23	3420
26	Петрова З.Ф.	20.07.23	372
27	Иванов И.И.	12.07.23	2580

Рисунок 1 — Исходные данные для RFM-анализа и эти данные после сортировки по дате

Чтобы получить список клиентов (без их повторения), выделим ячейки А3:А27, дадим команду **Данные → Удалить дубликаты**. Затем заполняем ячейки В2:І2 шапки таблицы, как показано на рисунке 2. После этого вводим формулы в ячейки В3:І3, С16:С17, приведенные в таблице 3, и распространяем их на ячейки соответствующих столбцов или строк.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	<b>RFM-анализ</b>								
2	Клиент	Дата	Ресепсу	Количество	Сумма	R	F	M	RFM
3	Иванов И.И.	03.09.23	102	2	6595	1	2	3	123
4	Петрова З.Ф.	25.11.23	19	3	940	2	3	1	231
5	Бородулин П.Р.	27.07.23	140	1	1374	1	1	2	112
6	Варганов С.И.	07.12.23	7	3	7481	3	3	3	333
7	Иванишина В.И.	03.12.23	11	4	8660	3	3	3	333
8	Пронькин Б.П.	14.12.23	0	4	2583	3	3	2	332
9	Русаков Ж.Ф.	30.11.23	14	3	7422	3	3	3	333
10	Гурова О.И.	28.10.23	47	1	907	1	1	1	111
11	Беляков П.П.	05.11.23	39	1	1460	1	1	2	112
12	Горячева И.А.	12.11.23	32	1	1187	2	1	2	212
13	Карамина В.В.	17.11.23	27	1	836	2	1	1	211
14	Черникова О.Н.	20.11.23	24	1	816	2	1	1	211
15									
16	Значения, попада-	33%	17,15	1,00	1095,61				
17	ющие в интервал	66%	33,82	3,00	3626,12				
18									
19	Дата анализа	14.12.23							

Рисунок 2 — Вид листа RFM-анализа

Таблица 3 — Формулы для выполнения RFM-анализа

Ячейка	Формула	Распространяется на ячейки
B3	=ВПР(A3;Дата_сорт!\$A\$3:\$C\$27;2;0)	B4:B14
C3	=\$B\$19-B3	C4:C14
D3	=СЧЁТЕСЛИ(Дата_сорт!\$A\$3:\$A\$27;A3)	D4:D14
E3	=СУММЕСЛИ(Дата_сорт!\$A\$3:\$A\$27;A3;Дата_сорт!\$C\$3:\$C\$27)	E4:E14
C16	=ПРОЦЕНТИЛЬ.ВКЛ(C3:C14;0,33)	D16:E16
C17	=ПРОЦЕНТИЛЬ.ВКЛ(C3:C14;0,66)	D17:E17
F3	=ЕСЛИ(C3<=C\$16;3;ЕСЛИ(C3>=C\$17;1;2))	F4:F14
G3	=ЕСЛИ(D3<=D\$16;1;ЕСЛИ(D3>=D\$17;3;2))	G3:H14
I3	=F3&G3&H3	I4:I14

Функция ПРОЦЕНТИЛЬ.ВКЛ(диапазон,k) возвращает k-ю процентиль для значений диапазона, где k — число от 0 до 1.

Получив разбивку клиентов на сегменты, можно применять индивидуальные маркетинговые стратегии для повышения их вовлеченности и количества целевых действий [4]. Например, эти действия для сегментов RFM-анализа могут быть следующими:

- 111 — самые активные клиенты, приносящие 80% прибыли. Им можно персонально предложить что-то ценное (золотую карту, приглашение на отраслевое мероприятие и т. п.);
- х1х — покупают немного, но постоянно. Для этого сегмента усилия следует направить на то, чтобы эти клиенты стали больше тратить. Им можно предложить сопутствующие товары, бонусную карту или участие в программе лояльности;
- хх1 — покупают редко, но зато на большие суммы. Таким клиентам целесообразно предложить что-либо ценное или особенное с учетом индивидуального подхода, чтобы их мотивировать на более частые покупки;
- 13х — новые клиенты, которые в будущем могут стать лояльными. Для этого необходимо поздравить их с покупкой, пригласить на сайт или в социальные сети почитать интересные и полезные статьи в блоге либо использовать иные средства коммуникации, повышающие заинтересованность клиентов обращаться в компанию;

– 33х — старые клиенты, активность которых снизилась. Следует выяснить, почему они перестали совершать покупки, и попытаться продолжить сотрудничество, предложив индивидуальные условия, скидки, акции и т. п.

– 333 — потерянные клиенты, которые давно не проявляли активность. Необходимо попытаться наладить контакт, предложив скидки или специальные предложения, но если нет отклика, то следует отказаться от дальнейшей работы с такими клиентами, сосредоточившись на более ценных сегментах.

Клиенты, относящиеся к сегментам с двойками, как правило, хорошо и стабильно покупают, на них хорошо действуют стандартные рекламные кампании, поэтому бессмысленно разрабатывать для них какие-то индивидуальные варианты.

**Выводы.** Управление взаимоотношениями с клиентами на основе RFM-сегментации позволит принимать экономически обоснованные решения, способствующие росту продаж и оптимизации расхода средств на рекламу и маркетинг. Разработана методика выполнения RFM-анализа в среде электронных таблиц, позволяющая оперативно выполнять RFM-сегментацию клиентов.

#### Список источников

1. Ерлыгина Е. Г., Филимонова В. Д. Управление взаимоотношениями с клиентами // Бюллетень науки и практики. 2020. Т. 6. № 2. С. 212–218.

2. Пивкин Д. Сегментация рынка — ее цели, разновидности, критерии и важность для вашего бизнеса [Электронный ресурс] // Neiros : [сайт]. [2024]. URL: <https://neiros.ru/blog/marketing/segmentaciya-rynka-ee-celi-raznovidnosti-kriterii-i-vazhnost-dlya-vashego-biznesa/> (дата обращения: 25.12.2023).

3. Гончарук С. И., Воробьев С. П. Описание RFM-анализа при сегментации клиентов интернет-магазина // Инновационная наука. 2020. № 2. С. 59–62.

4. RFM-анализ: сегментируем клиентов для оптимизации рекламной кампании [Электронный ресурс] // ProductStar : [сайт]. [2024]. URL: <https://vc.ru/productstar/143804-rfm-analiz-segmentiruem-klientov-dlya-optimizacii-reklamnoy-kampanii/> (дата обращения: 25.12.2023).