

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ КЛІЄНТА ЯК ІНСТРУМЕНТ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

THE MECHANISM OF CLIENT COST MANAGEMENT AS A TOOL TO MODERNIZE THE SYSTEM OF INNOVATIVE MARKETING AT THE ENTERPRISE

Собко О.М.

доктор економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва, торгівлі та маркетингу,
Тернопільський національний економічний університет

Марчишин Н.Я.

аспірант кафедри економіки підприємств і корпорацій,
Тернопільський національний економічний університет

У статті проаналізовано переваги та недоліки концепції управління вартістю клієнта. Доведено позитивний вплив управління вартістю клієнта на модернізацію системи інноваційного маркетингу на підприємстві. Визначено детермінанти, принципи та методи організації управління вартістю клієнта. Розроблено механізм управління вартістю клієнта, що базується на принципі клієнторієнтації та створення цінності для клієнтів. Запропоновано архітектуру портфеля клієнтів, що визначається їхньою сегментацією, та оцінювання вартості клієнта в межах життєвого циклу. Обґрунтовано напрями максимізації вартості клієнта на основі поліпшення їхньої лояльності до підприємства.

Ключові слова: інноваційний маркетинг, портфель клієнтів, система інноваційного маркетингу, управління вартістю клієнта, цінність для клієнта, ціннісні конкурентні переваги.

В статье проанализированы преимущества и недостатки концепции управления стоимостью клиента. Доказано положительное влияние управления стоимостью клиента на модернизацию системы инновационного маркетинга. Определены детерминанты, принципы и методы организации управления стоимостью клиента. Разработан механизм управления стоимостью клиента, основанный на принципе клиентоориентации и создании ценности для клиентов. Предложена архитектура портфеля клиентов, что определяется их сегментацией, и оценки стоимости клиента в пределах жизненного цикла. Обоснованы направления максимизации стоимости клиента на основе улучшения их лояльности к предпринятию.

Ключевые слова: инновационный маркетинг, портфель клиентов, система инновационного маркетинга, управление стоимостью клиента, ценность для клиента, ценностные конкурентные преимущества.

The article analyses the advantages and disadvantages of the concept of customer cost management. The positive influence of cost management of the client on the modernization of the system of innovative marketing at the enterprise is proved. Determinants, principles, and methods of organization of customer cost management are determined. The mechanism of client cost management, based on client orientation and value creation for clients, is developed. The architectonics of the portfolio of clients is proposed, which is determined by their segmentation and customer value estimation within the lifecycle. Ways for maximizing the value of the client based on improving their loyalty to the enterprise are substantiated.

Key words: innovative marketing, client portfolio, innovative marketing system, customer cost management, value to customer, value competitive advantages.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасні тенденції в маркетинговій діяльності підприємств підтверджують підвищення зацікавленості та поширення у практичній діяльності напряму клієнторієнтованості, ефективна реалізація якого можлива лише в межах функціонування системи іннова-

ційного маркетингу. Традиційне розуміння системи інноваційного маркетингу ґрунтувалося передусім на маркетингу інновацій, що під час організації управлінських процесів передбачає дотримання продуктової орієнтації. Зміни в парадигмі господарювання зумовлюють посилення конкуренції серед підприємств, передусім на ринку споживачів, адже в умовах стрім-

кого нарощення бар'єрів попиту, з одного боку, та посилення конкуренції – з іншого, виробники змушені будувати стратегії, які націлені на утримання клієнтів на основі поліпшення їхньої лояльності та підвищення рентабельності. Ці два основних шляхи забезпечення конкурентоспроможності підприємства знаходяться у сфері поліпшення управління вартістю клієнта. Наведені вище аргументи доводять доцільність більш детального вивчення напряму управління вартістю клієнта та напрацювання напрямів модернізації системи інноваційного маркетингу на вітчизняних підприємствах, що й є предметом нашого дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Управління вартістю клієнта у різних аспектах вивчалось у роботах М. Армстронга [4], П. Дойля [1], Т. Долігальського [6], Ф. Котлера [4], М. Портера [13, с. 36–55], В. Кумара, Н. Ілляшенко [4], П. Томчик [14], Н. Чухрай [3, с. 122–123] та ін.

Проведені численні дослідження підтверджують позитивний вплив управління вартістю клієнта на конкурентоспроможність та ефективність функціонування суб'єктів господарювання. Підтверджено позитивний вплив від застосування управління вартістю клієнта на низку показників, зокрема величину прибутку, частоту покупок, ринкову вартість корпоративних структур та вартість їхніх акцій тощо [15, с. 524–525]. Цікавим є, що встановлене збільшення ринкової вартості знаходилося у межах від 32,8% до 57,6%, а перевищення росту цін на акції порівняно з конкурентами коливалося у межах від 2,7 до 3,8 рази [15, с. 524–525]. Активізація такого роду досліджень та їхні результати дають змогу стверджувати, що підвищення ефективності управління вартістю клієнта вимагає напрацювання певного механізму, який би забезпечував формування ціннісних конкурентних переваг та модернізував систему інноваційного маркетингу на підприємстві.

Не применшуючи цінності проведених раніше досліджень, зауважимо на відсутності визначеного механізму управління вартістю клієнта, який би систематизував та конкретизував етапи здійснення, взаємозалежності та оцінні індикатори.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Перспективне розуміння вдосконалення процесів формування системи інноваційного маркетингу все більшою мірою ототожнюється з реалізацією вимог управління вартістю клієнта, яка для підприємства є «дохідністю з інвестицій» [15, с. 527]. Забезпечення можливостей підприємства отримувати доходи з такого роду інвестицій вимагає формування цінностей для клієнта, які виступають предметом інвестування.

Концепція управління вартістю клієнта побудована на основі маркетингу зв'язків, що приходить на зміну масовому маркетингу, доцільність застосування якого знижується, зважаючи на неможливість налагодження безпосереднього контакту з клієнтами, утруднення ідентифікації клієнта, трансакційний характер обміну, низький рівень класифікації клієнтів, низьку питому вартість клієнта тощо. Таким чином, наведені недоліки чітко демонструють відсутність у межах масового маркетингу потенційних можливостей до створення й ідентифікації цінностей, які можуть бути конкретизовані під клієнта. Це, своєю чергою, і зумовлює його заміну на концепцію управління вартістю клієнта.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою дослідження є уточнення понятійного апарату та розроблення рекомендацій для побудови механізму управління вартістю клієнта, визначення його архітекtonіки та напрямів забезпечення ефективності застосування.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Ідея концепції управління вартістю клієнта полягає в організації маркетингу не самої продукції, а її цінності. І дійсно, купуючи товар, споживач керується передусім корисністю, яку хоче отримати. Таким чином, реалізація концепції управління вартістю клієнта в межах традиційного маркетингу за допомогою звичайних інструментів у комплексі маркетингу, незважаючи на збільшення їхньої кількості (від 4Р, 5Р до 7Р і т. д.), неможлива [6, с. 3]. Вважаємо за доцільне також погодитися з науковцями, що тільки інструментів для стимулювання наявного, а тим більше створення нового попиту сьогодні вже недостатньо. У зв'язку із цим для кращого задоволення потреб клієнтів у межах удосконалення процесів формування системи інноваційного маркетингу практикується доповнювати застосування інструментів маркетингу цінностями, які може формувати брендінг (репутація, лояльність тощо).

Аналіз публікацій із проблематики управління вартістю клієнта дає змогу виділити два основних підходи до тлумачення цього поняття. Так, представники першого узагальнюють розуміння «управління вартістю клієнта» з процесами її «вимірювання та максимізації», «управління портфелем клієнтів» чи «оцінки портфеля клієнтів...товаристів» тощо [9, с. 34; 16, с. 23; 17; 5, с. 221–223; 8]. Інша група науковців під час подання дефініції «управління вартістю клієнта» виокремлює аспекти «зв'язків із клієнтами», «управління знаннями про клієнтів» [6, с. 2; 14, с. 202].

Найбільш повне визначення поняття «управління вартістю клієнта», подаючи його як «управління капіталом клієнтів», на нашу думку, запропонували дослідники Р. Блатберг, Г. Гец та Дж. Томас – це «динамічна інтегрована мар-

кетингова система, яка використовує фінансові технології оцінювання й інформацію щодо клієнтів для оптимізації їх пошуку та утримання, продажу їм додаткових продуктів, а також для максимізації вартості, які формують зв'язки з клієнтами в межах життєвого циклу клієнта» [5, с. 25]. Вважаємо за доцільне погодитися із запропонованими постулатами, які повинні лежати в основі дефініції поняття «управління вартістю клієнта», зокрема врахування вартості на протязі життєвого циклу клієнта, використання знань про клієнтів, підвищення рентабельності клієнта на основі збільшення продажу додаткових продуктів і послугоування терміном «капітал». Однак це визначення є громіздким через охоплення проміжних понять, якими можна знехтувати.

Опираючись на результати вивчення й критичний аналіз публікацій із проблематики управління вартістю клієнта, нами запропоновано уточнене трактування цього складного поняття. Пропонуємо управління вартістю клієнта розглядати як процес цілеспрямованого впливу на споживачів/контрагентів для підвищення рівня лояльності до продукції підприємства та формування на цій основі клієнтського капіталу.

Як складний, динамічний і багатогранний процес управління вартістю клієнта вимагає напрацювання механізму, який би систематизував і забезпечував його ефективне функціонування. Принагідно відзначимо, що нами віднотовано низку досліджень, які представляють підходи науковців до цього напрямку, що визначається посиленням прояву впливу ціннісних чинників конкурентних переваг на ефективність функціонування чи вартість підприємств. Зокрема, в аспектах впливу на ринкову вартість підприємств «зв'язків зі споживачами» (Т. Дунінг та ін.) [7]; «знань про клієнта» (Б. Добег'ала-Корона) [16; 17], «вартості зв'язків з клієнтами» (Т. Долігальські) [6, с. 5; 17] та ін.

Низка публікацій представляють дослідження, які можна віднести до узагальнених, зокрема проблеми «міграції клієнтів», «ролі клієнтів у бізнес-моделях підприємства» чи «можливостей застосування управління вартістю клієнта на різних ринках» [15, с. 531; 6, с. 5–7] та ін. Отже, можемо стверджувати про відсутність єдино прийнятого напрацьованого механізму управління вартістю клієнта на підприємстві. Наявні окремі моделі, схеми, які представляють етапи здійснення управління вартістю клієнта, що носять дискусійний характер. Урахувавши напрацювання пропозицій щодо організації управління вартістю клієнта, зокрема вимірювання вартості клієнта, створення портфеля клієнтів, його структуризації, управління знаннями про клієнтів, забезпечення розвитку клієнтів, оцінної методики, пропонуємо напрями вдосконалення побудови його механізму.

Необхідність урахування високого динамізму в міграції клієнтів досліджених молокопере-

робних підприємств, що зумовлено загостренням конкуренції на основі відкриття діяльності новими суб'єктами господарювання, входженням закордонних виробників на український ринок, зменшенням впливу цінової конкуренції, посиленням вимог до якості та безпечності продукції, доводить доцільність напрацювання напрямів удосконалення структури механізму управління вартістю клієнта. Своєю чергою, це вимагає чіткої структуризації такого механізму, обґрунтування цільового призначення та особливостей функціонування.

Під час визначення принципів управління вартістю клієнта будемо опиратися на переваги, які повинна б забезпечувати система інноваційного маркетингу на підприємстві, а саме, наповнення маркетингових інструментів ціннісними ознаками. Беручи до уваги наведені вище аргументи, пропонуємо серед принципів управління вартістю клієнта виділити:

- клієнторієнтованості – забезпечить урахування вимог щодо гарантування найвищого рівня корисності, найкращого задоволення потреб, індивідуалізації попиту;

- науковості – розширить можливості для випуску інтелектомісткої продукції, забезпечить інтелектуалізацію праці, поліпшить цифризацію процесів, у т. ч. маркетингових;

- системності – поліпшить можливості попередження виникнення упущень та несвоєчасності маркетингових рішень;

- креативності – дасть змогу провадити цікаві, неординарні маркетингові заходи, що привертатиме увагу потенційних клієнтів та підвищуватиме вартість клієнтів, їхню рентабельність.

Управління вартістю клієнта базується на застосуванні низки методів, зокрема:

- економічних – планування, регулювання та контроль (формують економічний ефект від застосування інструментів маркетингу);

- психологічних – психологічно-емоційні методи впливу на споживачів формують синергійні ефекти, забезпечені ціннісними характеристиками інструментів маркетингу;

- адміністративних – вплив через нормативні акти (супроводжують застосування економічних та психологічних методів).

Оцінним критерієм ефективності управління вартістю клієнта на підприємстві є виключно максимізація цієї вартості в межах життєвого циклу клієнта, адже невиконання критерію максимізації вартості клієнта автоматично означатиме неефективне управління. Зважаючи на це, можемо стверджувати, що функції з управління вартістю клієнта ефективно можуть виконати спеціалісти, підготовлені на стику спеціальностей «менеджмент» та «маркетинг». Відповідно для організації ефективного управління вартістю клієнта в межах створених відділів управління вартістю доцільно ввести посади менеджер-маркетологів. Проведений аналіз

прогресивності організаційної структури управління на досліджених підприємствах засвідчив наявність низки функціональних підрозділів (наприклад, маркетингового відділу, відділу збуту, постачання тощо), які доцільно реорганізувати, створивши сучасний підрозділ – відділ управління вартістю, укомплектований на основі оптимізації персоналу менеджер-маркетологами певного спрямування (зокрема, у межах нашого дослідження це менеджер-маркетолог з управління вартістю клієнта).

Управління вартістю клієнта на підприємстві виконує низку характерних функцій, які з'являються у силу трансформаційних процесів в економіці, зокрема:

- цінніснотворча – забезпечує створення цінності, яка в сучасних умовах господарювання набуває ознак товару. Так, у системі інноваційного маркетингу на підприємстві цінність наповнює маркетингові інструменти, посилюючи їхню конкурентоспроможність;

- стимулююча – проявляється у здатності зацікавлювати споживачів та посилювати їхню мотивацію до придбання продукції підприємства, що в кінцевому підсумку знаходить своє відображення у якісному поліпшенні портфеля клієнтів. Формування портфеля клієнтів є основним завданням, що забезпечує поліпшення управління вартістю клієнта, яке визначає резерви підвищення ефективності системи інноваційного маркетингу на підприємстві;

- регулююча – знаходить своє відображення у впливі на міграцію клієнтів, яка є джерелом пошуку потенційних, утримання наявних та підвищення рентабельності постійних клієнтів.

Забезпечення ефективності управління вартістю клієнта вимагає розроблення механізму, який би визначав етапність здійснення, сфери застосування тощо (рис. 1). Основною ідеєю побудови та структуризації механізму управління вартістю клієнта на підприємстві є необхідність базування на окреслених вище принципах, методах та виконанні низки виокремлених функцій. Дотримання цих вимог забезпечить ефективність функціонування механізму управління вартістю клієнта, що є визначальним елементом прогресивності формування системи інноваційного маркетингу на підприємстві.

Наступний етап формування механізму управління вартістю клієнта носить аналітичний характер, забезпечення якого вимагає застосування нових інформаційних технологій, а його ефективність – постійного та своєчасного оновлення програмних продуктів.

На цьому етапі пропонується здійснювати:

- пошук, сегментацію (базовану на критерії довготермінової співпраці) та ідентифікацію клієнтів, що завершується фіксуванням у портфелі клієнтів підприємства;

- пошук, формування та збільшення знань про клієнта для налагодження подальшого ефективного процесу управління цими знаннями;

- оцінювання вартості клієнта в межах життєвого циклу (CLV);

- визначення стратегії управління вартістю клієнта в межах портфельної групи;

- розроблення програми управління розвитком клієнта;

- оптимізацію портфеля клієнтів у межах стратегії зростання їхньої вартості;

- напрями максимізації вартості клієнта.

Для забезпечення ефективності першого етапу пошук потенційних клієнтів пропонується проводити на основі методики сегментації та критерію довготермінової співпраці. Тобто важливо знайти та зацікавити клієнта, сформувавши початковий рівень лояльності, що дає перспективи розвитку зв'язків. Власне, лише такий клієнт має перспективи перейти в групу постійних, а отже, потенційні можливості максимізації вартості клієнта, у т. ч. за рахунок підвищення його рентабельності, достатньо високі. Необхідність надання переваги клієнтам із довготерміновою перспективою порівняно із короткотерміновою, але менш витратних, доведена в дослідженні [10]. Виконання таких вимог означає, що цінності, які пропонуються потенційним споживачам менеджер-маркетологами, повинні викликати довіру та розвивати лояльність. Окрім того, пропоновані цінності повинні постійно вдосконалюватися, що неможливо поза межами інновацій. Таким чином, можемо стверджувати, що саме система інноваційного маркетингу може слугувати об'єктом створення нових цінностей чи оновлення цінностей для маркетингу традиційної продукції досліджених підприємств, що відповідає предмету нашого дослідження. Базуючись на критерії клієнторієтованості для досліджених підприємств, зайнятих переробкою молока, важливим є дотримання вимог індивідуалізації цінностей відповідно до потреб у межах певного сегменту, що поліпшує можливості пошуку клієнтів, які можуть стати постійними. Це дасть змогу вивченим підприємствам підвищити ефективність пошукового потенціалу.

На ефективність пошуку потенційних високорентабельних клієнтів, що можна забезпечити тільки на основі «налагодження зв'язків із клієнтами», значний вплив має управління знаннями про клієнта [4, с. 168]. На досліджених суб'єктах господарювання процес управління знаннями про клієнта недостатньо ефективний. Відомості про клієнтів – представників великих торгових мереж («Сільпо», «АТБ», Novus) носять узагальнений характер. Водночас значна частка клієнтів підприємницького сектору не оцінюється. Крім того, відсутня база знань про окремих споживачів, які є безпосередніми клієнтами досліджених молокопереробних підприємств через мережу фірмових магазинів. Таким чином, виявлені упущення дають змогу запропонувати вивченим суб'єктам господарювання налагодити роботу щодо управління знаннями про клієнта, що створить можливості

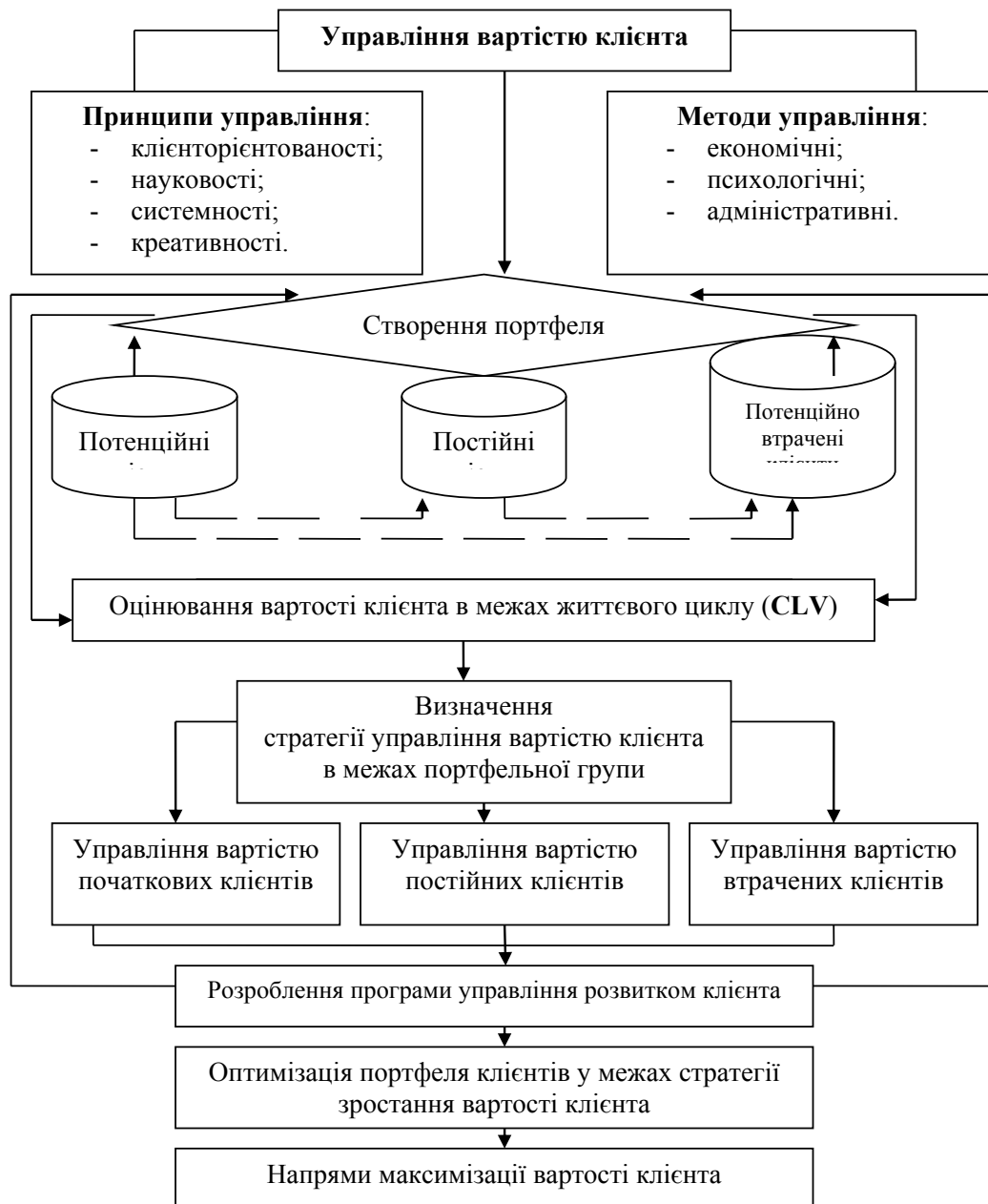


Рис. 1. Механізм управління вартістю клієнта в системі інноваційного маркетингу підприємства

Джерело: розроблено на основі [6, с. 5–7; 15, с. 531; 16; 17]

виявлення реальних резервів поліпшення формування системи інноваційного маркетингу.

Запропонований механізм управління вартістю клієнта враховує вимогу переорієнтації діяльності з «управління портфелем продукції» на «управління портфелем клієнтів» [16, с. 23]. Ураховуючи це, а також звертаючи увагу на численні пропозиції науковців щодо доцільності розроблення портфеля клієнтів, він міститься у механізмі управління вартістю клієнта [6, с. 5–7; 17; 15, с. 531]. Визначена архітектура портфеля клієнтів, запропонована на основі пропозицій економістів, дає змогу забезпечити її

раціональність на основі оптимізації портфеля клієнтів у межах стратегії зростання вартості.

Портфель клієнтів являє собою сегментційний поділ клієнтів, проведений відповідно до критерію максимізації їхньої вартості та врахування перспектив довготермінової співпраці.

Аналізування літературних джерел та результати досліджень економістів, досвід консалтингових фірм у межах формування портфеля клієнта та їхньої сегментації дають підстави зробити висновки про високу ймовірність різної кількості критеріїв поділу та залежить переважно від процесу управління знаннями

про клієнта. Так, серед критеріїв сегментації виділимо запропоновані В. Зайтмал «піраміду клієнтів ...побудовану на основі цінностей», В. Кумаром «тривалість зв'язків із клієнтом», «рентабельність клієнтів» Д. Пепперс, Д. Добегали-Корони та Т. Долігальського тощо [18; 11; 12, с. 146; 16, с. 43, 73–85]. Із вивчених публікацій приходимо до розуміння, що якість проведеної сегментації клієнтів залежить від управління знаннями про клієнта. Отже, чим ефективнішим є процес управління знаннями, тим вищі можливості проведення якісної сегментації клієнтів, адже сегментація проводиться з метою аналізування цінності кожного клієнта для підприємства та виявлення перспективних джерел підвищення його рентабельності. Так, серед критеріїв сегментації клієнтів можна виділити тривалість зв'язків, динаміку вартості, регулярність покупок тощо.

Найбільшого застосування отримала трирівнева сегментація, яка передбачає виокремлення трьох основних груп клієнтів (наприклад, Т. Долігальським «актуальних, колишніх та потенційних») [6, с. 4]. Зважаючи на відсутність процесів управління знаннями про клієнта на досліджених молокопереробних підприємствах, що утруднює проведення глибокої сегментації, пропонуємо скористатися класичним поділом клієнтів на три блоки, які дають змогу врахувати перспективність співпраці та динаміку рентабельності:

- портфель потенційних клієнтів, що охоплює чисельність споживачів, в яких маркетингова інформація викликала зацікавленість;

- портфель постійних клієнтів, що включає групу лояльних споживачів продукції підприємства;

- портфель потенційно втрачених клієнтів, що формується клієнтами, у яких знижується рівень лояльності до продукції підприємства.

Структуризований таким чином портфель клієнтів підприємства вміщує низку переваг, які дають змогу ефективно управляти вартістю:

- по-перше, кожна група має потенціал для забезпечення зростання вартості клієнтів. Так, у групі потенційних клієнтів основні резерви зростання вартості зосереджені в підвищенні лояльності до такого рівня, що дасть змогу перейти до категорії постійних клієнтів. Нарощення вартості постійних клієнтів можливо забезпечити лише за рахунок пропозиції додаткових товарів, якими на досліджених підприємствах можуть бути лише інноваційна чи органічна продукція. Водночас значні резерви для утримання вартості знаходяться у середовищі потенційно втрачених клієнтів. Саме потенційно втрачених, що передбачає чітке прослідковування операцій клієнта та попередження його втрати або ж відтермінування відходу клієнта в часі;

- по-друге, виокремлення трьох груп здійснене на основі різної стратегії для забезпечення зростання вартості клієнта;

- по-третє, запропонована структуризація портфеля клієнтів дає змогу підприємству вдосконалити аналітичну роботу, зокрема з управління знаннями про клієнта, управління розвитком клієнта, а також поліпшити мотиваційну політику для персоналу відділу управління вартістю, узалежнивши її від конкретних результатів роботи. Такими кінцевими результатами роботи менеджер-маркетологів можуть слугувати якість формування бази потенційних клієнтів (частка тих, які здійснили більше ніж одну трансакцію), кількість утриманих чи відтермінованих відходів клієнтів у часі та розрахована на цій основі «утримана вартість клієнта». Це дасть змогу поліпшити мотиваційний складник в оплаті праці.

Найважливіше, що забезпечує запропонована нами структуризація портфеля клієнтів, це можливості для його оптимізації. Застосування методу оптимізації портфеля клієнтів у межах стратегії зростання вартості клієнта дає змогу аналізованим молокопереробним підприємствам максимізувати їхню вартість на основі мінімізації «субсидійних» утрат. Саме на цьому акцентував Д. Пеперс, наголошуючи на попередженні ситуації, коли «рентабельні клієнти субсидують нерентабельних» [12, с. 146]. Таким чином, запропонована структуризація портфеля клієнтів дає змогу дослідженим підприємствам забезпечити основне завдання концепції управління вартістю клієнтів – максимізацію вартості.

Одним із важливих етапів у запропонованому механізмі управління вартістю клієнта є аналітичний, що охоплює процеси оцінювання вартості клієнта в межах життєвого циклу. Власне, ця ланка в механізмі управління вартістю клієнта є фундаментальною, оскільки дає економічне аргументування для його поліпшення. Крім того, отримані результати оцінювання вартості клієнта в межах життєвого циклу також можна застосовувати для оптимізації портфеля клієнтів чи їхньої сегментації за встановленими оцінними критеріями, адже конкретні фінансові результати, отримані на етапі оцінювання вартості клієнта, є основою управлінських рішень.

Серед перспективних напрямів максимізації вартості клієнта в групі постійних клієнтів важливим є відсіювання випадкових клієнтів, які не мають впливу на основну мету. У зв'язку із цим нами запропоновано підприємствам застосовувати стратегію пошуку клієнтів. У групі потенційно втрачених клієнтів найважливішим є вчасне встановлення ймовірності відходу клієнта, що дасть змогу своєчасно реагувати на причини прийняття такого рішення, а можливо, й утримати клієнта. У зв'язку із цим нами рекомендовано підприємствам застосовувати стратегію утримання клієнта. Велике значення має й застосування стратегії розвитку клієнта, що мінімізує втрати від потенційно втрачених клієнтів, а витрати на її реалізацію є найбільш рентабельними.

Рекомендовані напрями є початковими кроками на шляху забезпечення максимізації вартості клієнта, які дадуть змогу запровадити концепцію управління вартістю на досліджених молокопереробних підприємствах. Позитивним моментом є їх пов'язання з видом стратегії управління вартістю клієнта. Важливим елементом є планування (оптимізація чи корегування) коштів, які призначає підприємство на обслуговування клієнта, адже принцип клієнторієнтованості вимагає від досліджених підприємств конструктивного оцінювання. Для цього пропонуємо підприємствам визначитися з мінімальною квотою для формування лояльності клієнта потенційних клієнтів. Однак лояльний клієнт також повинен відчувати оцінену свою вагомість для підприємства, що дасть змогу підвищувати його рентабельність. Водночас необхідно своєчасно зрозуміти клієнта, який утрачає лояльність, адже завдяки правильним рішенням він

може залишитися навіть постійним клієнтом. Якщо ж ні, то вчасне реагування на зміну цінностей клієнта (чи пропозиції кращих цінностей конкурентами) також може затримати в часі його втрату. Все перелічене дає змогу підприємствам забезпечувати максимізацію вартості клієнта, що підвищує ефективність системи інноваційного маркетингу.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Запровадження управління вартістю клієнта модернізує систему інноваційного маркетингу на підприємстві в частині її цільової спрямованості, зокрема забезпечує реалізацію принципу клієнторієнтованості. Запропонований механізм управління вартістю клієнта на підприємстві дає змогу врахувати аспекти міграції клієнтів, реалізувати портфельний підхід, забезпечити ефективність та інноваційний розвиток підприємств.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость; пер с англ. под. ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2001. 480 с.
2. Ілляшенко Н.С. Організаційно-економічні засади інноваційного маркетингу промислових підприємств: монографія. Суми: СумДУ, 2011. 192 с.
3. Чухрай Н. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове і логістичне забезпечення: монографія. Львів: Львівська політехніка, 2002. 315 с.
4. Armstrong G., Kotler Ph. Marketing. Wprowadzenie; tłumaczenie Dorota Wąsik. Warszawa: Wolters Kluwer, 2012. 828 s.
5. Klient jako kapitał. Budowa cennego majątku relacji z klientem i zarządzania nim / R.C. Blattberg, G. Getz, J. Thomas. Konstancin-Jeziorna: MT Biznes, 2004. 229 s.
6. Doligalski T. Zarządzanie wartością klienta. Próba charakterystyki. Marketing i rynek. 2013. № 6. S. 2–7.
7. Technology Entrepreneurship: Creating, Capturing, and Protecting Value / T.N. Duening, R.A. Lisrich, M.A. Lechter. Amsterdam: Published by Elsevier Inc., 2010. 562 p.
8. Valuing Customers / S. Gupta, D.N. Lehmann, J.A. Stuart. Journal of Marketing Research. 2004. URL: <http://web.nchu.edu.tw/~jodytsao/CRM/Valuing%20Customers.pdf>.
9. Kumar V. Zarządzanie wartością klienta. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2010. 345 s.
10. Kumar V. Getting the Most out of All Your Customers. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2004/07/getting-the-most-out-of-all-your-customers>.
11. Kumar V., Reinartz W. The Mismanagement of Customers Loyalty. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2002/07/the-mismanagement-of-customer-loyalty>.
12. Peppeps D., Rogers M. Managing Customer Relationships: A Strategic Framework. New York: J Wileu&Sons, 2011. 528 p.
13. Porter M.E., Kramer M.R. Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa. Jak przestawić kapitalizm na nowe tory, by wywołać nową falę innowacyjności i wzrostu. Harvard Business Review Polska. 2011. № 5. S. 36–55.
14. Tomczyk P. Zarządzanie wartością klienta/ Od koncepcji do wyników przedsiębiorstwa. Ekonomia, finanse, zarządzanie. Praca zbiorowa pod red. K. Poznańska, K. Kraj. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, 20013. S. 199–244.
15. Wycena przedsiębiorstwa. Od teorii do praktyki / redakcja naukowa M. Panfil, A. Szablewski. Warszawa: Poltex, 2011. 681 s.
16. Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie / redakcja B. Dobiegały-Korony i T. Doligalski. Warszawa: Poltext, 2010. 499 s.
17. Zarządzanie wartością klienta w przedsiębiorstwach w Polsce / redakcja B. Dobiegały-Korony, T. Doligalski. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, 2011. 234 s.
18. The Customer Pyramid: Creating and Serving Profitable Customers / V.A. Zeithaml, R.T. Rust, K.V. Lemon. California Management Review. URL: https://www.researchgate.net/profile/Valarie_Zeithaml/publication/270024594_The_Customer_Pyramid_Creating_and_Serving_Profitable_Customers/links/552c1d10cf29b22c9c44160/The-Customer-Pyramid-Creating-and-Serving-Profitable-Customers.pdf.