

УДК 300.33

**РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ИТ-КОМПАНИЙ ПУТЕМ
СОПОСТАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ СЕГМЕНТАЦИИ
КЛИЕНТОВ И ТРЕБОВАНИЙ РАЗВИТИЯ ИТ-РЫНКА***Е.М. Разумовская, Н.Г. Куцевол, М.Л. Попов***Аннотация**

В статье представлен комплексный анализ тенденций развития рынка информационных технологий (ИТ-рынка) и существующего положения компаний на нем. Произведено сопоставление требований развития внешней среды и возможностей ИТ-компаний посредством механизма стратегического и маркетингового анализа. Основой для оценки перспектив развития ИТ-бизнеса становится RFM-анализ, преимуществом которого является сопоставление давности действий клиента по отношению к компании (R), частоты обращений каждого клиента к компании (F) и индивидуальной доходности (M). Данный вид анализа проблем стратегического маркетинга, практически неизвестный в России, позволяет спрогнозировать поведение клиентов, доходность в будущем от каждого клиента и обоснованность затрат по укреплению лояльности клиентов.

Объектом анализа выбрана одна из ИТ-компаний г. Казани, на примере которой показаны необходимость и возможность применения RFM-анализа. Значимым результатом проведенного исследования становится необходимость разработки практики закрепления клиентов компании на более долгосрочный период путем разработки индивидуальных систем стимулирования групп клиентов. Сегментирование клиентов по отношению к критериям давности обращения и индивидуальной доходности позволило определить стратегии взаимоотношений с ними, реализация которых может существенно повысить доходность компании.

Ключевые слова: рынок информационных технологий, ИТ-компании, управление взаимоотношениями с клиентами (CRM), ИТ-аутсорсинг, ИТ-сопровождение бизнеса, сегментация клиентов, RFM-анализ, методы маркетинговых коммуникаций.

Каждая отрасль экономики имеет определенную специфику, которую необходимо учитывать при разработке программ развития компаний, функционирующих в определенной отрасли. Рынок информационных технологий (ИТ-рынок) – один из стремительно меняющихся рынков, поэтому проблема стратегического развития ИТ-компаний стоит достаточно остро и должна решаться с учетом условий функционирования и динамики развития данного сектора, в том числе и в отношении временных рамок стратегического развития.

При рассмотрении тенденций развития ИТ-рынка возникает объективная необходимость анализа эволюционного и кризисного аспектов его динамики, а также оценки его особенностей как быстрорастущего феномена. Проведение подобного анализа позволяет спрогнозировать, насколько это возможно, направления развития активных участников рынка.

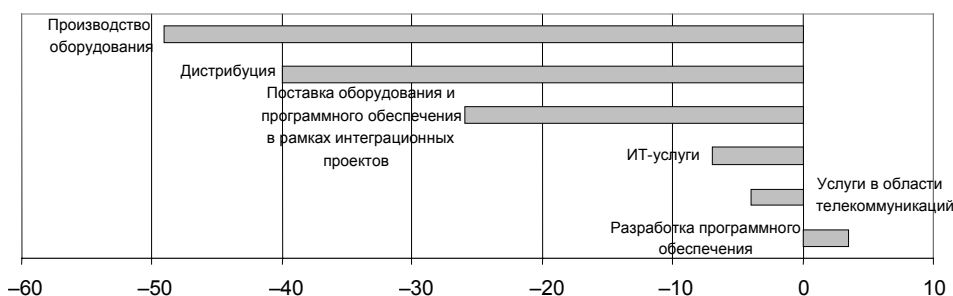


Рис. 1. Изменение суммарной выручки компаний по основным направлениям деятельности крупнейших ИТ-компаний за 2009 год (см. [1])

Последние тенденции развития экономики и бизнеса заставили отечественные ИТ-компании четко расставить приоритеты и принять непопулярные меры для повышения собственной эффективности, такие как сокращение вознаграждения штатным сотрудникам с целью уменьшения издержек по обеспечению функционирования компании, а также отказ от реализации долгосрочных ИТ-проектов.

Самыми уязвимыми оказались такие сегменты ИТ-рынка, как производство оборудования и дистрибуция. Доходы участников рейтинга, работающих в сфере производства оборудования, упали на 49%, дистрибуции – на 40% (рис. 1).

Преобладающим направлением в функционировании ИТ-рынка сегодня становится не покупка нового оборудования и программного обеспечения, а внедрение механизма эффективного использования уже имеющихся информационных технологий.

В связи с обозначенными выше тенденциями такие направления, как обеспечение защиты баз данных, внедрение ИТ-методов бизнес-планирования, использование интернет-пространства в предоставлении услуг как коммерческими, так и государственными организациями, становятся весьма актуальными. Это отражает текущие тенденции формирования единого информационного пространства и повышения эффективности взаимодействия разного рода предприятий [2].

Обзор развития ИТ-рынка демонстрирует, что наиболее перспективным направлением становится предоставление ИТ-услуг как корпоративным клиентам, так и физическим лицам. В отношении корпоративных клиентов можно отметить, что передача непрофильных ИТ-процессов на обслуживание в другую компанию (ИТ-аутсорсинг) имеет значительные тенденции роста и при определенных условиях даст хорошие перспективы для полноценного становления.

Российский рынок ИТ-аутсорсинга имеет определенные отличия от западных рынков. На его функционировании достаточно четко отражается общая культура ведения бизнеса и деловых отношений в России. Отечественный рынок ИТ характеризуется достаточно высоким уровнем квалификации специалистов, но отсутствие доверия между потенциальными участниками бизнес-отношений ограничивает возможности его развития. Оценивая российский рынок ИТ-аутсорсинга, достаточно сложно говорить о степенях доверия между участниками рынка, что создает определенные трудности в реализации ИТ-услуг.

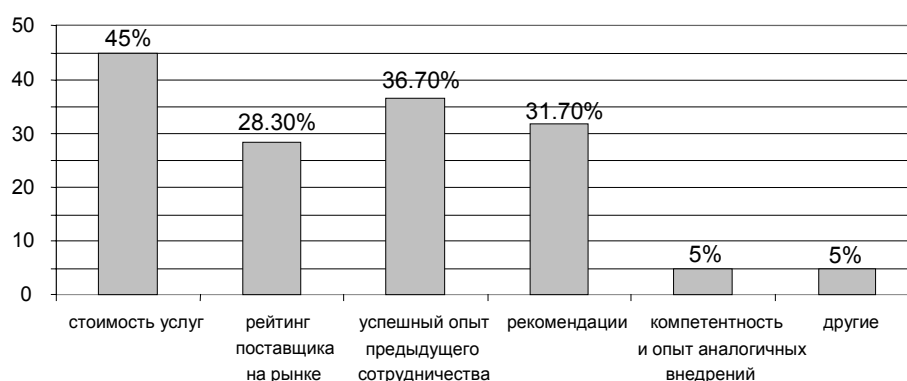


Рис. 2. Критерии отбора поставщика ИТ-услуг (по итогам исследования, проведенного CNews Analytics, 2010 г.)

В современных условиях использование информационных технологий становится существенной предпосылкой формирования конкурентного преимущества для любой компании, вне зависимости от сферы и масштаба деятельности. Однако значительные издержки, обозначенные необходимостью иметь в штате сотрудников высококвалифицированных ИТ-специалистов, подрывают саму возможность укрепления конкурентоспособности компаний. Соответственно, передача процесса оказания ИТ-услуг профессиональным участникам ИТ-рынка позволит не только сократить прямые и косвенные издержки потребителя информационных технологий, но и будет способствовать распространению международных стандартов ИТ-сообщества [3].

Немаловажной для потребителя российского ИТ-рынка становится цена осуществления услуг ИТ-аутсорсинга. При желании российского бизнеса максимально сократить затраты на функционирование компании при планировании бюджета, вложения в информационные технологии рассматриваются как нежелательные и излишние, что препятствует развитию ИТ-инфраструктуры. Возникает противоречие: повышение эффективности функционирования коммерческих компаний при минимальных затратах на обеспечение этого функционирования. Таким образом, на сегодняшний день мы не можем говорить об оптимальном сопровождении ИТ-инфраструктуры российского бизнеса.

Очевидно, что при выборе поставщика ИТ российские компании прежде всего ориентируются на цену предоставления услуг. Репутация ИТ-компаний стоит на втором месте, а на третьей строчке – рекомендации клиентов компании. Значимым фактором становится и позиция ИТ-поставщика в общем рейтинге подобных компаний (рис. 2).

Тенденции развития ИТ-рынка и ИТ-аутсорсинга в Республике Татарстан находятся в границах общих тенденций развития ИТ-рынка. Можно отметить, что сохраняются выявленные закономерности, в частности сокращение объема продаж персональных компьютеров и периферийных устройств, частичный отказ от ряда услуг, переданных на условиях ИТ-аутсорсинга.

Если обратиться к анализу рынка ИТ в Татарстане, то можно заметить доминирование процесса продаж компьютерной техники и технологий. Несмотря на то что Татарстан по праву считается лидером в привлечении инвестиций,



Рис. 3. Распределение ИТ-рынка г. Казани между основными группами поставщиков ИТ-услуг

часто потенциальные инвестиции ориентированы на развитие оптовой и розничной торговли компьютерной техникой.

В 2009 г. рост ИТ-рынка в Татарстане составил 7.8% против в среднем 17–22% в предшествующие годы. Во многом это было связано с общими тенденциями развития ИТ-сектора. Можно отметить ситуацию некоторой проекции положительных факторов развития ИТ-рынка в масштабах России на соответствующий рынок Татарстана.

Однако если положительные тенденции развития ИТ-рынка в Татарстане несколько отстают от скорости развития того же рынка в России в целом, то нежелательные тенденции преобладают. Объяснить это можно такими факторами, как аффилированность и заинтересованность узкого круга лиц при размещении государственных заказов на компьютерное оборудование и технологии; недооценивание роли информационных технологий при разработке стратегий развития предприятий; планирование ИТ-бюджета не на долгосрочную перспективу [4].

Если рассматривать структуру рынка ИТ-аутсорсинга г. Казани, то можно выделить следующие группы поставщиков ИТ-услуг:

- крупные компании, предоставляющие масштабные решения в области информационных технологий, ИТ-консалтинг и ИТ-сопровождение бизнес-решений;
- компании среднего и малого бизнеса, позиционирующие себя как поставщики определенного перечня ИТ-услуг, таких как диагностика и настройка компьютеров, установка программного обеспечения, тестирование и внедрение новых программ, организация эффективного механизма обмена информацией;
- частные поставщики ИТ-услуг (физические лица), осуществляющие ограниченный перечень ИТ-услуг.

Примерное распределение ИТ-рынка между основными группами поставщиков ИТ-услуг показано на рис. 3.

Каждая из выделенных групп имеет своих потребителей. Так, крупные компании чаще ориентированы на работу с крупными производственными предприятиями, формирующими основную долю оборота рынка ИТ, которым необходимо решать вопросы реализации комплексной ИТ-концепции. Обязательными моментами при этом являются техническое *взаимодействие* подразделений предприятий, *сопровождение* бизнес-процессов в реализации информационных

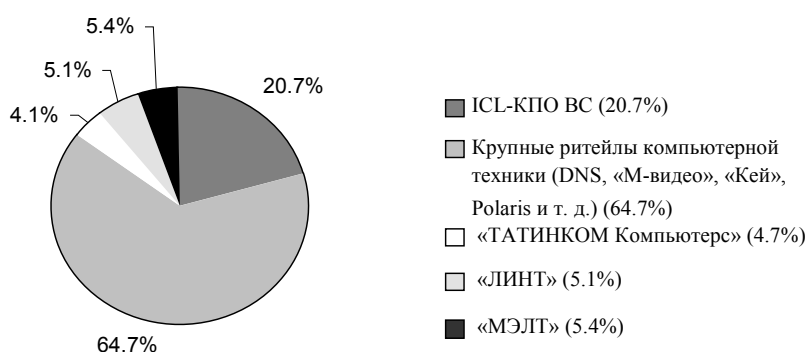


Рис. 4. Доли крупных ИТ-компаний на рынке по числу клиентов

технологий, обеспечение *элементарной работоспособности* ИТ-инфраструктуры предприятия, информационная безопасность самой компании и ее клиентов, адаптивное развитие ИТ-инфраструктуры с учетом условий внешней среды.

Примерное распределение долей крупных ИТ-компаний по числу клиентов представлено на рис. 4.

Вторая группа ориентирована на обслуживание предприятий малого и среднего бизнеса. Средние предприятия вполне функциональны на ИТ-рынке, они нацелены на более частое обновление своей информационной инфраструктуры. Таким предприятиям важно обеспечить себе конкурентные преимущества в рамках развития ИТ-рынка и расширить базу потенциальных клиентов. Кроме того, они менее бюрократичны, а значит, принятие решений об обновлении ИТ-инфраструктуры происходит быстрее. Конечно, ИТ-предприятия среднего размера значительно проигрывают в отношении к первой группе по уровню доходов, но являются быстрорастущим сегментом ИТ-рынка.

Третья группа представлена отдельными специалистами, которые осуществляют поставку ИТ-услуг согласно конкретным потребностям частных клиентов. Нередко работа осуществляется без оформления частной бизнес-практики, поэтому оценить рынок таких специалистов невозможно – остается только отмечать его существование как некую данность.

Рассматривая более подробно вторую группу ИТ-компаний (к ним относятся такие компании, как ООО «LEON-GROUP», ООО «ГУР-Интегратор», ООО «Интерфейс», ООО «НУР-МЕДИА», ООО «AXIS», ФГУП «ЦентрИнформ», ООО «Такснет-Сервис», ООО «ITplus», ООО «МЕГАБАЙТ», ООО «СферИТ», ООО «Сонет-Медиа», ООО «ИТ-сервис», ООО «Компьютерный сервис», ООО «Ин-тис», ООО «Ремик», ООО «Инфо-Солид» и др.), можно констатировать, что к настоящему моменту у них сформировалась значительная база корпоративных и частных клиентов. Серьезным препятствием для развития этих компаний на данном этапе являются существенные проблемы в управлении основными бизнес-процессами. К числу подобных барьеров могут быть отнесены следующие:

- незначительное использование средств прямых маркетинговых коммуникаций в привлечении потенциальных клиентов компании;
- наличие клиентской базы лишь по избранному перечню услуг, покупка клиентами только части услуг, отсутствие комплексной системы ИТ-консалтинга в отношении ИТ-инфраструктуры клиента;

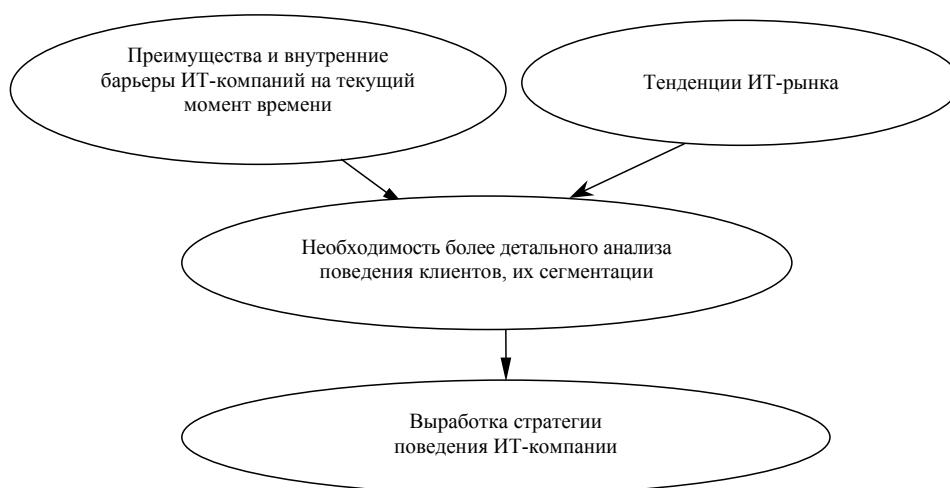


Рис. 5. Последовательность анализа и определения направлений развития ИТ-компаний

- отсутствие системы распределения клиентов в зависимости от их ценности для компании, определения их долгосрочной (потенциальной) стоимости;
- отсутствие системы определения индивидуальных рисков каждого клиента;
- отсутствие системы обязательств заблаговременного оповещения компании о возможности ухода клиента и связанная с этим потеря доходности;
- отсутствие хорошо проработанных ценовых решений, каналов распределения и методов продвижения по действующим категориям услуг.

Таким образом, может быть предложена следующая схема сопоставления текущих тенденций развития ИТ-рынка и возможностей развития ИТ-компаний (см. рис. 5).

Одной из предпосылок выработки стратегии развития компании является ограниченное число клиентов по отношению к тому спектру услуг, который она предоставляет. Решающим фактором здесь становится накопленная информация о потенциальных и реальных клиентах компании. RFM-анализ (анализ базы данных клиентов компании) позволяет, опираясь на сведения о давности действий клиента по отношению к компании (R), частоте обращений к компании (F) и индивидуальной доходности (M), прогнозировать поведение клиента в будущем (см. подробнее [5, 6]).

Такого рода анализ достаточно редко используется в практике работы российских компаний и практически неизвестен отечественным исследователям проблематики повышения эффективности менеджмента. Тем не менее он дает возможность:

- сегментировать клиентов на основании степени их активности по отношению к компании;
- соотносить затраты по группам клиентов, определить целесообразность присутствия отдельных из них в клиентской базе, оценить возможность сокращения затрат по стимулированию клиентов;
- разработать целевые программы повышения лояльности клиентов, осуществлять точечное планирование систем стимулирования потенциальных клиентов.

Табл. 1

Исходные данные для сегментации базы клиентов ООО «Инфо-Солид» (1 октября 2009 г. – 1 октября 2010 г.)

Клиент	F	Последняя дата обращения	R (на 1 октября. 2010 г.; в днях)	M
ООО Автоспецтранссервис	1	31.10.2009	334	600
Академия творческой молодежи	1	28.11.2009	306	53725
ООО Алтын Иген	6	15.03.2010	198	28700
ООО Альтера Поволжье	4	23.06.2010	99	31300
ООО Рекламная фирма Волга	4	30.08.2010	31	70000
ООО Евростиль	7	30.09.2010	1	13900
ИП Платонов ДВ	4	30.07.2010	61	10200
ООО ИФС-Бухгалтер	6	31.03.2010	183	22000
ООО Кама	10	14.06.2010	108	76850
ООО Контес	6	30.05.2010	122	71472
Креативная группа Берега	8	09.09.2010	21	14550
ООО МД Альянс	5	22.08.2010	38	23508
ООО Мебель СИТИ	6	12.05.2010	140	24600
ООО Мега Сервис	1	30.10.2009	335	3400
ООО Миланж	1	16.10.2009	321	24300
ООО ТПП Оптика	34	10.09.2010	20	74843
ООО Полиграфкомплект	2	31.03.2010	183	11800
ОАО Планета Увлечений	21	16.09.2010	14	62600
ООО Рената	13	30.09.2010	1	69910
ООО Ресурс Про	1	27.02.2010	215	22670
Совет молодежных организаций	1	18.12.2009	285	145504
ООО Союзпром	4	29.05.2010	123	40300
ООО Тансу	6	30.07.2010	61	14900
ЗАО Техгазсервис	3	29.05.2010	123	42330
ООО Фреза	28	07.09.2010	21	81600
ООО Центр Дис	7	17.06.2010	105	44900
ООО Элан	1	27.11.2009	307	3000
ООО Элитстрой	1	30.08.2010	31	2300
Центр молодежных программ	4	30.07.2010	61	7200
ООО Якты	3	16.09.2010	14	72200

В табл. 1 представлены исходные данные для сегментации базы клиентов одной из ИТ-компаний г. Казани – ООО «Инфо-Солид». Данные определены за период с 1 октября 2009 г. по 1 октября 2010 г.; отчетной датой анализа выбрано 1 октября 2010 г.

При распределении показателей RFM-анализа по критерию давности обращения клиента значения расставляются равномерно по квинтелям от большего числа, по показателям частоты заказа и доходности – равномерно по квинтелям от меньшего числа (табл. 2).

Проведенный анализ показал, что наиболее проблемными моментами клиентской базы становятся разовое обращение клиентов за ИТ-услугами и значительная давность заказов. Можно сделать вывод, что в компании ООО «Инфо-Солид» практически отсутствует разработанная практика закрепления клиентов на более

Табл. 2

Распределение показателей RFM-анализа (1 октября 2009 г. – 1 октября 2010 г.)

Клиент	R	F	M	RFM
ООО Автоспецтранссервис	1	1	1	111
Академия творческой молодежи	1	1	2	112
ООО Алтын Иген	3	1	1	311
ООО Альтера Поволжье	4	1	2	412
ООО Рекламная фирма Волга	5	1	3	513
ООО Евростиль	5	1	1	511
ИП Платонов ДВ	5	1	1	511
ООО ИФС-Бухгалтер	3	1	1	311
ООО Кама	4	2	3	423
ООО Контес	4	1	3	413
Креативная группа Берега	5	2	1	521
ООО МД Альянс	5	1	1	511
ООО Мебель СИТИ	3	1	1	311
ООО Мега Сервис	1	1	1	111
ООО Миланж	1	1	1	111
ООО ТПП Оптика	5	5	3	553
ООО Полиграфкомплект	3	1	1	311
ОАО Планета Увлечений	5	4	3	543
ООО Рената	5	2	3	523
ООО Ресурс Про	2	1	1	211
Совет молодежных организаций	1	1	5	115
ООО Союзпром	4	1	2	412
ООО Тансу	5	1	1	511
ЗАО Техгазсервис	4	1	2	412
ООО Фреза	5	5	3	553
ООО Центр Дис	4	1	2	412
ООО Элан	1	1	1	111
ООО Элитстрой	5	1	1	511
Центр молодежных программ	5	1	1	511
ООО Якты	5	1	3	513

долгосрочный период, например путем разработки индивидуальных систем стимулирования групп клиентов. Некоторые итоги анализа подведены в табл. 3.

Анализируя выделенные группы клиентов, целесообразно подойти к формированию стратегий поведения компании в отношении каждой группы отдельно.

Группа А. К этой группе относятся клиенты, которые достаточно часто обращаются к услугам ООО «Инфо-Солид», однако частота обращения не свидетельствует о значительной их доходности для компании. Основная задача – повлиять на объем поступлений средств от данной группы клиентов. Для этого стоит проанализировать доходность отдельных ИТ-услуг компании ООО «Инфо-Солид» и разработать систему комплексного ИТ-консалтинга клиентов этой группы.

В группу В входят относительно активные и доходные клиенты общей группы клиентов, которые заинтересованы в собственном развитии, в том числе с использованием ИТ. Поскольку ключевыми трудностями большинства клиентов ООО «Инфо-Солид» являются проблемы взаимоотношений с потребителями

Табл. 3

Распределение клиентов ООО «Инфо-Солид» по параметру давности заказа

М (доходность клиента)		R	
		Активные клиенты	«Спящие» клиенты
		Группа А	Группа D
Низкая		ООО Евростиль 511 ИП Платонов ДВ 511 ООО МД Альянс 511 ООО Тансу 511 ООО Элитстрой 511 Центр молодежных программ 511 Креативная группа Берега 521 ООО Альтера Поволжье 412 ООО Союзпром 412 ЗАО Техгазсервис 412 ООО Центр Дис 412	ООО Автоспецтранссервис 111 ООО Мега Сервис 111 ООО Миланж 111 ООО Элан 111 Академия творческой молодежи 112 ООО Ресурс Про 211 ООО Алтын Иген 311 ООО ИФС-Бухгалтер 311 ООО Мебель СИТИ 311 ООО Полиграфкомплект 311
		Группа В	Группа С
Значительная		ООО Контес 413 ООО Кама 423 ООО Рекламная фирма Волга 513 ООО Якты 513 ООО Рената 523 ОАО Планета Увлечений 543 ООО ТПП Оптика 553 ООО Фреза 553	Совет молодежных организаций 115

и оценка рыночной среды, компания планирует обратиться к реализации и внедрению ИТ-проектов с целью решить обозначенные проблемы заказчика. Такие проекты могут затрагивать:

- программное анкетирование и массовые опросы потребителей (например, программная технология анкетирования потребителей Simple Anketter);
- сегментирование рынка и использование программных продуктов, позволяющих составить карту позиционирования товара и его положение относительно сегментов рынка и товаров конкурентов;
- использование программного обеспечения для построения прогнозов не-сезонных и сезонных продаж;
- работу с клиентами (CRM-система).

Группа С представлена в нашем исследовании одним клиентом – Совет молодежных организаций, степень доходности которого оказалась значительной, но обращение к услугам ООО «Инфо-Солид» достаточно редкое. Тем не менее это не означает, что внимание к данной группе клиентов следует ограничить. Тот факт, что Совет молодежных организаций, Центр молодежных программ и Академия творческой молодежи – организации, которые тесно сотрудничают между собой и в то же время являются клиентами ООО «Инфо-Солид», требует обратить особое внимание на такой аспект деятельности в сфере ИТ-услуг, как предоставление услуг ИТ-аутсорсинга государственным учреждениям.

Близость к государству стала некоторой гарантией безопасности ИТ-компаний, которые реализуют систему сотрудничества с государственными организациями по реализации ИТ-проектов. К сожалению, для обеспечения компании ООО «Инфо-Солид» гарантированным спросом на ИТ-услуги со стороны государства необходима некоторая аффилированность во взаимосвязях с госструктурами, которой на данный момент у компании нет. Тем не менее последние проекты, реализуемые ООО «Инфо-Солид», в некоторой степени инициировали подготовку проекта проведения видеоконференций в Интернете. Организация подобных мероприятий становится все более востребованной в связи с активностью государства в преддверии Универсиады и его ориентацией на поддержку молодежи в реализации целевых государственных программ.

Группа клиентов D – потенциальные претенденты на исключение из списка клиентов. Обращение их за услугами носит преимущественно случайный характер, при этом данные клиенты склонны покупать разные ИТ-услуги у разных поставщиков. Это создает значительные трудности для компании ООО «Инфо-Солид», так как:

- возникает система обязательств компании, связанная с ответственностью за качество работы ИТ-инфраструктуры клиента вне зависимости от степени участия в обеспечении ее работоспособности на предшествующих и последующих этапах;
- компания ограничена в реализации права выполнить работу качественно, так как вынуждена участвовать в системе взаимодействия компании-заказчика с непрофильными компаниями, имеющими персонал низкой квалификации, нести временные затраты по согласованию технических вопросов.

Как видно из представленного анализа, создание проекта стратегического развития становится реальной необходимостью для компаний вследствие значительной динамики рынка ИТ-услуг и меняющегося характера потребностей ключевых его клиентов. В этой связи основными целями реализации проекта стратегического развития компании являются закрепление существующих клиентов путем расширения и диверсификации услуг самой компании, а также корректировка направления развития компании в соответствии с реалиями рынка информационных технологий и ИТ-аутсорсинга.

Summary

E.M. Razumovskaya, N.G. Kutsevol, M.L. Popov. Development of Strategic Management for IT Companies by Comparison of Customers Segmentation Data and Requirements of IT Market.

This article presents a complex analysis of the basic trends in the development of IT market and the current position of companies in it. The requirements of the external environment are compared with the possibilities of IT companies using strategic and marketing analysis. Estimation of the future development of IT business is based on RFM (Recency, Frequency, Monetary) analysis. The advantage of this technique lies in the comparison of the recency and the frequency of customers' calls for a company and their individual profitability. This type of the analysis of strategic marketing problems, which is almost unknown in Russia, makes it possible to forecast each customer's behavior and future profitability and to prove expenses for strengthening customers' loyalty to a company.

The necessity and possibility of using RFM analysis are shown by the example of one of IT companies in Kazan. An important result of the research is that it substantiates the necessity of the formation of the system of a more long-term assignment of customers to a company via the elaboration of individual stimulation systems for certain groups of clients. Segmentation of customers according to the recency of their purchases and their individual profitability makes it possible to determine the strategies of the relationships with them whose realization can significantly raise a company's income.

Key words: IT market, IT companies, customer research management (CRM), IT outsourcing, IT support for business, segmentation of customers, RFM analysis, methods of marketing communications.

Литература

1. *Ходырев А.* Проверка на прочность // Эксперт. – 2010. – № 18 (703). – URL: http://www.i-teco.ru/article2010_22.html, свободный.
2. *Буров В.В., Четвериков В.М.* Оценка экономической конъюнктуры ИТ-рынка по косвенным показателям. – URL: real-it.ru/server/files/publications/FM_index.pdf, свободный.
3. *Менькова Т., Федотов Н.* ИТ-аутсорсинг: тенденции сегодняшнего времени // Генеральный директор. – 2009. – № 10 (46) – URL: http://bi.fors.ru/pls/portal/docs/PAGE/FDC/FILES/SMI/GEN_DIRECTOR_10_2009.PDF, свободный.
4. ИТ-рынок Татарстана еще не дорос до Западной Европы. – URL: <http://pda.tatarinform.ru/news/2006/03/24/22851/>, свободный.
5. *Полежаев И.Е.* Метод сегментации клиентских баз данных на основе жизненного цикла клиента. – URL: <http://zhurnal.ape.relarn.ru/articles/2006/200.pdf>, свободный.
6. *Fader P.S., Hardie B.G.S., Ka Lok Lee.* RFM and CLV: Using Iso-Value Curves for Customer Base Analysis // J. Marketing Res. – 2005. – V. XLII. – P. 415–430. – URL: http://marketing.wharton.upenn.edu/documents/research/Rfm_clv_2005-02-16_accepted.pdf, свободный.

Поступила в редакцию
14.03.11

Разумовская Елена Михайловна – доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента Казанского (Приволжского) федерального университета.
E-mail: razumovskaya61@mail.ru

Куцевол Надежда Геннадьевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента Казанского (Приволжского) федерального университета.
E-mail: nadezhda_k@inbox.ru

Попов Михаил Леонидович – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента Казанского (Приволжского) федерального университета.
E-mail: popov.m.l@mail.ru